

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Lokalizační potenciály na trhu v Indii pro Škoda-Auto a.s.

Localization potential at the Indian market for Skoda Auto Inc.

DP-HF-KPE-2009-61

Iva Tlášková

Vedoucí práce: prof. Ing. Ivan Jáč, CSc., Katedra podnikové ekonomiky

Konzultant: Ing. Přemysl Handzel, MBA, Škoda Auto a.s.

Počet stran: 91

Počet příloh 0

22.5.2009

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

Studijní program: Ekonomika a management
Akademický rok: 2008/09

PODKLAD PRO ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA:	OSOBNÍ ČÍSLO:
TLÁŠKOVÁ Iva, Bc.	Za Školou 656; Sobotka	H06000598

NÁZEV TÉMATU ČESKY:

Lokalizační potenciály na trhu v Indii pro Škoda Auto a.s.

NÁZEV TÉMATU ANGLICKY:

Localization potential at the Indian market for Skoda Auto

VEDOUCÍ PRÁCE:

prof. Ing. Ivan Jáč, CSc. - KPE

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

- 1) Charakteristika hospodářství a automobilového trhu v Indii
- 2) Působení VW a Škoda Auto na indickém trhu
- 3) Analýza potenciálu lokálních dodavatelů pro automobilový průmysl
- 4) Realizace nákupních aktivit v rámci zahraničních projektů
- 5) Porovnání a vyhodnocení dodavatelských potenciálů na trzích v Rusku, Indii a Číně.

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

TOMEK, J. a HOFMAN, J., Moderní řízení nákupu podniku. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-73-5
Interní materiály Škoda Auto, a. s.
Interní materiály Volkswagen group.
BUSINESSINFO. Zahraniční obchod [online]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/zahranicni-obchod/1000435/>
MINISTERSTVO ZAHRANICNICH VECI. Encyklopedie států a území světa [online]. Dostupné z: <http://www.mzv.cz/wwwo/mzv/encyklop.asp>
Konzultant: Ing. Přemysl Handzel, MBA, vedoucí oddělení Forward a Global Sourcing Škoda Auto a.s.

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 10.05.2009

Anotace

V podmínkách globalizovaného světa se stále více poukazuje na význam rozvojových zemí, především z hlediska racionalizace nákladů. Tento trend se dotkl většiny nadnárodních společností a jeho význam stále roste a to u menších podniků. V tomto směru zahájila společnost Škoda Auto a.s. výrobu svých modelů na území Indie, Číny a Ruska. Indický trh získal v posledních letech na atraktivitě především z pohledu dosahovaného ekonomického růstu, podpory investičních pobídek a rostoucí kupní síle místních obyvatel. To byly důležité podněty pro společnost Škoda Auto a.s., která v roce 2001 otevřela svůj první zahraniční závod v indickém Aurangabadu.

Teoretická část této práce charakterizuje zdejší hospodářství a automobilový průmysl a jejich vzájemnou provázanost. Důležitým faktem jsou příležitosti a rizika tohoto trhu, jako je silná konkurence, úroveň technologického zázemí, rostoucí poptávka, podpora ze strany státu nebo nízké náklady. Praktická část dokazuje význam lokální výroby a využití místních dodavatelských řetězců na konkrétním případě dodávek autoskel pro model Fabia. Výsledkem jsou výrazné úspory nákladů oproti případným dodávkám dílů z Evropy. Zároveň je zde uvedeno porovnání cen autoskel, které byly dosaženy lokalizací výroby v Indii, Rusku a Číně. Závěr poukazuje na úspěšnost lokalizace v jednotlivých zemích, která je v Indii bohužel omezena nízkou úrovní některých technologií.

Klíčová slova

Indický automobilový průmysl, automobiloví výrobci, automobilový trh, průmysl automobilových součástek, osobní vozidla, segment vozů, dodavatel, SAIPL, OEMs, globální krize, indická vláda, lokalizace, lokální výrobci, zahraniční investice, local content.

Abstract

Under conditions of the globalized world the significance of the emerging markets increases, above all in terms of the costs-rationalization. This trend has touched most of the transnational companies and its importance is still growing up, even for small businesses. To follow this tendency the Škoda Auto Company has started its car production also in India, China and Russia. In the last years the Indian Market has become very attractive, especially from the perspective of achieved economic growth, subsidy of the invest incentive and increasing purchasing power of local residents. These were important stimuli for the Škoda Auto, which led to opening of the first foreign plant in the Indian Aurangabad.

The theoretical part characterizes the Indian economy, the car industry and its interaction. Important factors are opportunities and risks of this market, such as keen competition, level of the technological background, increasing demand, state subsidy or low costs.

The practical part shows the importance of local production and exploitation of local suppliers-chain on a concrete example of wind-shield-deliveries for the Skoda Fabia in India. Results of these local deliveries are significant cost-savings in comparison to potential deliveries from Europe. There is also presented a comparison of the wind-shield prices, which were obtained from the local producers in India, China and Russia. In the closing part the success of the localization in these countries was proved, however this is unfortunately limited in India by a low standard of some technologies.

Key words

Indian automotive industry, car manufactures, car manufactures, auto components industry, passenger cars, car segment, supplier, SAIPL, OEMs, global crisis, government of India localization, local manufactures, foreign investment, local content.

Obsah

ANOTACE.....	4
ABSTRACT	5
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	8
SEZNAM TABULEK	11
SEZNAM OBRÁZKŮ	12
1 ÚVOD	13
1.1 Úvod do problematiky.....	13
1.2 Cíl diplomové práce.....	14
2 SKUPINA ŠKODA AUTO	16
3 CHARAKTERISTIKA HOSPODÁŘSTVÍ A AUTOMOBILOVÉHO TRHU V INDII.....	19
3.1 Ekonomická charakteristika země	19
3.2 Historie a vývoj automobilového průmyslu.....	23
3.3 Analýza automobilového průmyslu na trhu v Indii	25
3.3.1 Největší automobiloví výrobci.....	26
3.3.2 Vzájemná provázanost ekonomického rozvoje a automobilového průmyslu.....	27
3.3.3 Růstové tendence automobilového průmyslu	30
3.3.4 Hlavní průmyslová centra.....	30
3.3.5 Výhledy automobilového průmyslu v Indii.....	33
3.3.6 Velikost a struktura automobilového průmyslu	34
3.3.7 Analýza automobilového trhu z hlediska jednotlivých segmentů a současného vývoje	34
3.3.8 Indický automobilový průmysl v globálním měřítku	37
4 PŮSOBNÍ VW A ŠKODA-AUTO NA INDICKÉM TRHU.....	39
4.1 Založení a současnost závodu SAIPL	39
4.1.1 Výroba	40
4.1.2 Prodej.....	41
4.1.3 Finanční výsledky hospodaření za rok 2008.....	45
4.2 Volkswagen India Private Ltd.	45
4.3 Faktory konkurenčního prostředí	46
4.4 Příležitosti a hrozby indického automobilového průmyslu	51
5 ANALÝZA POTENCIÁLU LOKÁLNÍCH DODAVATELŮ PRO AUTOMOBILOVÝ PRŮMYSL	59
5.1. Charakteristika průmyslu automobilových součástek	59
5.1.1 Výrobci automobilových komponentů.....	60
5.1.2 Vývoj zpracovatelského průmyslu pro automobilový průmysl.....	61
5.2 Růst průmyslu s automobilovými součástkami.....	62

5.2.1 Předpoklady pro rozvoj indického průmyslu	66
5.2.2 Výhody a výzvy indického průmyslu s automobilovými komponenty	66
5.2.3 Závěrečná rekapitulace hlavních předpokladů vedoucích k růstu průmyslu automobilových komponentů.....	70
5.2.4 Podíl produkce komponentů vyráběných pro automobilový sektor.....	71
5 REALIZACE NÁKUPNÍCH AKTIVIT V RÁMCI ZAHRANIČNÍCH PROJEKTŮ	72
5.1 Definice cílů a proces plánování zahraničních projektů	72
5.2 Nákupní cíle	74
5.2.1 Proces lokalizace v rámci oddělení nákupu.....	75
6 POROVNÁNÍ A VYHODNOCENÍ DODAVATELSKÝCH POTENCIÁLŮ NA TRZÍCH V RUSKU, INDII A ČÍNĚ.....	78
6.1 Vyhodnocení lokální výroby v porovnání s dodávkami z Evropy.....	78
6.1.2 Poptávkové řízení na čelní skla.....	80
6.1.3 Poptávkové řízení na boční skla.....	81
6.1.4 Poptávkové řízení na zadní skla.....	82
6.1.5 Vyhodnocení lokální výroby celého balení zasklení vůči dovozu z Evropy	83
6.2 Vyhodnocení nabídek dodavatelů z rozvíjejících se zemí vůči sériovým cenám v Evropě	84
ZÁVĚR.....	88
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	90

Seznam použitých zkratek a symbolů

a.s.	akciová společnost
A-cena	cena bez logistických nákladů
<u>Lokalizační potenciály na trhu v Indii pro ŠKODA-AUTO a.s. Iva Tlášková</u>	
ACMA	Automotive Component Manufactures Association of India
AG	Aktien Gesellschaft
AGC	Asahi Glass Company
AMP	Automotive Mission Plan
B-cena	cena dílu včetně logistických nákladů
BMG	schválení stavebního vzorku
CAD	Computer-aided design
CAGR	Compounded Annual Growth Rate
CCR	Cash Reserve Ratio
CKD	complete knock down = kompletně rozložené vozy
CN	Čína
CPI	Consumer Price Index
DDU	Delivered Duty Unpaid
EU	Evropská Unie
EUR	Euro
EURO I.;II.;III.	Evropské emisní normy
FOB	Free On Board
GM	Generals Motors
GmbH.	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (spol. s ručením omezeným)
HDP	Hrubý domácí produkt
IBEF	India Brand Equity Foundation
ICRIER	Indian Council for Research on International Economic Relations
INR	Indická Rupie
JV	Joint Ventures
LCC	Low Cost Countries
NATRIP	National Automotive Testing and R&D Infrastructure Project
NCR	National Capital Region
OEMs	Original Equipment Manufactures
PMP	Phased Manufacturing Plan
R&D	Research & Development
SAIPL	Skoda Auto India Private Ltd.
SIAM	Society of Indian Automobile Manufactures
SLR	Statutory Liquidity Ratio
USD	Americký dolar
VW AG	Volkswagen AG

Seznam tabulek

Tab. 1: Vývoj inflace

Tab. 2: Podíl automobilového průmyslu na sektoru dopravy - vyjádřeno v (%)

Tab. 3: Vývoj produkce vozidel v letech a jednotlivých segmentech

Tab. 4: Vývoj exportu v letech a jednotlivých segmentech

Tab. 5: Tržní segmentace osobních vozidel v Indii

Tab. 6: Vztah mezi produktivitou a mzdovými náklady v porovnání s dalšími rozvíjejícími se zeměmi

Tab. 7: Přehled daňových zatížení ve třech rozvíjejících se zemích

Tab. 8: Porovnání konkurenceschopnosti v nákladech Indie vs. Čína

Tab. 9: Přehled indických výrobců vlastníci podíl u zahraničních společností

Tab. 10: Automobiloví producenti zajišťující si výrobu automobilových součástí v Indii

Tab. 11: Producenti automobilových komponentů využívající lokální výrobu dílů

Tab. 12: Dosahovaná hodnota ROCE u indických dodavatelů

Seznam obrázků

- Obr. 1: Struktura skupiny Škoda Auto
- Obr. 2: Vývoj tempa růstu HDP v letech
- Obr. 3: Historie a vývoj automobilového průmyslu
- Obr. 4: Růstu automobilového průmyslu v posledních šesti letech
- Obr. 5: Zástupci největších výrobců v jednotlivých segmentech
- Obr. 6: Závislost mezi počtem prodaných vozů a úrovní HDP
- Obr. 7: Hlavní průmyslová centra v Indii
- Obr. 8: Předpokládané prodeje vozidel v roce 2015-16
- Obr. 9: Modely montované v závodě SAIPL
- Obr. 10: Vývoj prodejů v jednotlivých segmentech; porovnání v letech 2004-07
- Obr. 11: Tržní podíl Škoda Auto v Indii; celkový prodej vozů v porovnání za leden 2008 a 2009
- Obr. 12: Prodej jednotlivých značek v porovnání za leden 2008 a 2009
- Obr. 13: Přehled přímých konkurentů modelů Škoda Auto na trhu v Indii
- Obr. 14: Bezpečnostní a emisní normy uplatňované v Indii
- Obr. 15: Výzvy a příležitosti indického automobilového průmyslu
- Obr. 16: Nárůst obrátu v odvětví výroby automobilových součástek
- Obr. 17: Vývoj exportu automobilových součástek z Indie
- Obr. 18: Vývoj investičních výdajů v průmyslu automobilových součástek
- Obr. 19: Počet certifikovaných indických firem
- Obr. 20: Podíl produkce komponentů vyráběných pro automobilový průmysl
- Obr. 21: Přehled organizačních jednotek účastnících se na realizaci projektu
- Obr. 22: Proces realizace zahraničních projektů
- Obr. 23: Plánovaný a dosažený podíl LC
- Obr. 24: Vyhodnocení dodávek čelních skel pro model Fabia
- Obr. 25: Vyhodnocení dodávek bočních skel pro model Fabia
- Obr. 26: Vyhodnocení dodávek zadních skel pro model Fabia
- Obr. 27: Vyhodnocení dodávek paketu zasklení z Evropy oproti lokální výrobě
- Obr. 28: Vyhodnocení ceny evropské produkce vůči lokální výrobě v Rusku, Číně a Indii
- Obr. 29: Úroveň dosaženého LC u modelu Fabia v jednotlivých zemích

1 Úvod

1.1 Úvod do problematiky

Automobilová společnost ŠKODA AUTO a.s. (dále jen Škoda Auto) se řadí mezi nejvýznamnější exportéry České Republiky. Škoda Auto působí na našem trhu již více než 100 let. Během této doby, především v posledních letech, si vybudovala rozsáhlou obchodní síť a se svým produkty úspěšně vstoupila na více než stovku trhů celého světa. Její hlavní odbytiště tvoří země Západní a Střední Evropy, kde se Škoda Auto řadí mezi tradiční prodejce osobních automobilů a kde má tato značka vybudovanou silnou prodejní a servisní síť. Jako perspektivní a prosperující firma ovšem nezůstává pouze u tradičních trhů, ale snaží se posílit svou pozici a oslovit nové zákazníky na trzích s vysokým potenciálem růstu. S tímto cílem značka Škoda Auto vstoupila na trhy Východní Evropy, Asie a zámorí.

Rostoucí působnost značky vedla společnost k vybudování výrobních a montážních závodů za hranicemi České Republiky. Škoda Auto jako mateřská společnost tak zahájila v nedávných letech výstavbu vlastních montážních a výrobních závodů v Číně, Indii a Rusku. Do té doby již spolupracovala s partnerskými závody v Kazachstánu, Sarajevu a na Ukrajině, kde se z dodaných montážních sestav kompletují finální vozy.

Právě na trhy v Číně, Rusku a Indii vykazují v posledních letech velký potenciál růstu a mnoho automobilových značek se zde snaží zaujmout svůj podíl, výjimkou není ani Škoda Auto.

V Číně působí značka už od roku 2007, kde jsou vyráběny vozy Škoda na základě licenční smlouvy v závodě SVW Shanghai. Ruský závod 000 Volkswagen RUS (dále jen VW RUS) byl založen společností Volkswagen AG v roce 2006, kde společnost Škoda Auto získala 32,9% podíl. Indický závod Skoda Auto India Private Ltd. (dále je SAIPL) byl založen v roce 1999 se 100% podílem Škoda Auto. Montáž vozů byla zahájena v Aurangabadu, v roce 2001. Nyní se v sadách rozložených vozů dodávají do tohoto závodu v tři modely Škoda Auto a čtyři koncernové modely. V květnu tohoto

roku se přesunula výroba modelu Fabie do montážního a výrobního závodu v Pune, kde v příštím roce zahájí výrobu VW India Private Ltd. (dále jen VW India).

Budování zahraničních závodů představuje pro Škoda Auto strategickou činnost, která sebou nese řadu rizik, ale také především řadu výhod a přínosů. Tímto krokem si automobilka utváří jednodušší přístup ke svým potenciálním zákazníkům, protože její vstup na trh znamená nejen rozšíření nabídky automobilů, ale také řadu investic, pracovních příležitostí, čímž se dostává do povědomí svých zákazníků. Další výhodou je i bližší ztotožnění se s potřebami a požadavky zákazníků. To jsou efekty vedoucí k získání dobré pozice na trhu, která je zárukou vynikajících prodejních výsledků. Zároveň podnik může čerpat z přínosů, které jim trh sám nabízí v podobě nižších nákladů na práci, levnějších surovin, know how, inovací a to i v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů s lokálními dodavateli. Škoda Auto využívá k finální kompletaci svých vozů montážní závod Aurangabadu. V případě modelu Fabia se upustilo od konceptu kompletní montáže a v květnu tohoto roku byla zahájena jeho lokální výroba v Pune. V příštím roce se výrobní program tohoto závodu rozšíří o model VW Polo, který byl speciálně vyvinut pro tento trh.

1.2 Cíl diplomové práce

Cílem diplomové práce je vyhodnocení úspěšnosti lokalizačních aktivit spojených se vstupem na indický trh, ale i vzájemné porovnání výsledků lokalizace na trzích v Rusku, Číně a Indii.

První tematická část diplomové práce je zaměřena na zhodnocení hospodářské situace na indickém trhu s ohledem na dosavadní vývoj a dopady globální krize na výkon ekonomiky. Důležitým aspektem v tomto ohledu je provázanost indické ekonomiky s automobilovým průmyslem. Z pohledu automobilového výrobce vyvíjejícího aktivity na místním trhu je nezbytná charakteristika automobilového průmyslu. Cílem je vystihnout dosavadní vývoj a výhledy tohoto odvětví, ať už z hlediska jeho struktury, dosaženého i předpokládaného růstu, počtu automobilových výrobců, objemu celkové produkce, globálního významu apod.

Další část této práce blíže popisuje působení automobilky Škoda Auto na indickém a trhu. Škoda Auto je jednou z několika zahraničních automobilek, které vstoupily na místní trh, proto je zde kladen důraz na význam silné konkurence a vnímání potřeb zákazníků. Působení značky na zdejším trhu je ovlivněno řadou příležitostí a hrozeb, které jsou v této části také popsány.

Výchozí kapitolou pro vyhodnocení lokalizačních potenciálů je charakteristika průmyslu automobilových komponentů. Cílem této kapitoly je popsat současnou situaci v tomto odvětví a předpoklady pro další rozvoj tohoto odvětví.

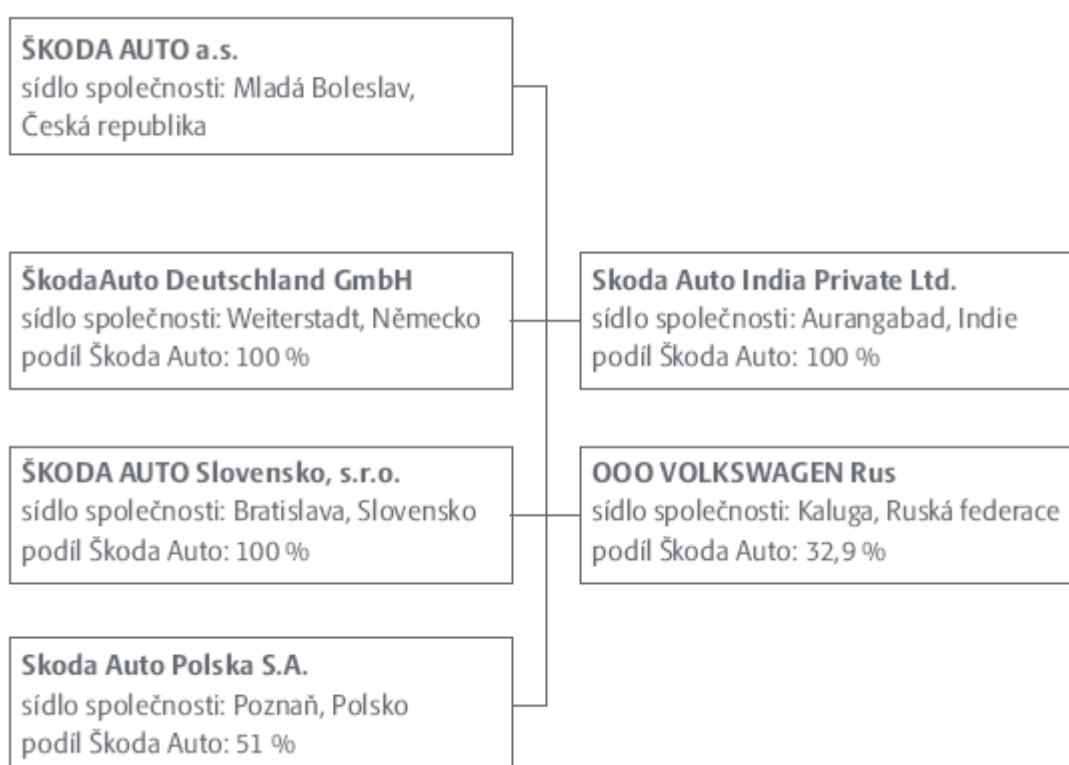
Za proces lokalizace zodpovídá ve Škoda Auto oddělení nákupu. Tato kapitola blíže popisuje aktivity spojené výběrem lokálních dodavatelů.

Méně či více úspěšné výsledky lokalizačních aktivit jsou demonstrovány na konkrétním příkladu lokalizace autoskel, jejichž výroba je zajišťována lokálními výrobci jak v Indii, tak v Rusku a Číně.

Závěr hovoří nejen o potenciálech lokalizace jako takové, ale i o příležitostech místního automobilového trhu. V tomto ohledu už záleží na každé značce, jak těchto příležitostí v rámci své činnosti využije.

2 Skupina Škoda Auto

Skupina Škoda Auto patří mezi nejvýznamnější ekonomická uskupení České Republiky. Tvoří ji mateřská společnost Škoda Auto a.s., její plně konsolidované dceřiné společnosti Škoda Auto Deutschland GmbH, Škoda Auto Slovensko, s.r.o., Skoda Auto Polska S.A., Skoda Auto Private Ltd. A přidružený podnik OOO Volkswagen RUS.¹



Obr.1 Struktura skupiny Škoda Auto

Zdroj: Škoda-Auto Výroční zpráva 2008

ŠKODA AUTO a.s.

Mateřská společnost ŠKODA AUTO a.s. je českou společností s více než stoletou tradicí výroby automobilů. Značka Škoda patří zároveň k nejstarším automobilovým značkám na světě. Předmětem podnikatelské činnosti společnosti je zejména vývoj, výroba a prodej automobilů, komponentů, originálních dílů a příslušenství značky Škoda a poskytování

¹ Škoda-Auto – VÝROČNÍ ZPRÁVA 2008 [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA-AUTO a.s., 2008, s. 9-10 [cit. 2009-04-05]. Dostupný z WWW: <<http://new.skodaauto.com/company/cze/profil/forinvestors/reports/annual/Pages/annual.aspx>>

servisních služeb. Jediným akcionářem mateřské společnosti Škoda Auto se k 18.7.2007 stala společnost Volkswagen International Finance N.V. se sídlem v Amsterdamu v Nizozemském království, která v souvislosti s plánovanými organizačními změnami v rámci struktur koncernu Volkswagen odkoupila podíl od společnosti Volkswagen AG. Společnost Volkswagen International Finance N.V. je nepřímo 100% dceřinou společností Volkswagen AG.

Škoda Auto Deutschland GmbH

Společnost Škoda Auto Deutschland GmbH vznikla v roce 1991. Od roku 1995 je dceřinou společností Škoda Auto a.s. Předmětem podnikatelské činnosti společnosti je nákup a prodej vozů, originálních dílů a příslušenství.

ŠKODA AUTO Slovensko, s.r.o.,

Společnost ŠKODA AUTO Slovensko, s.r.o. vznikla v roce 1993 jako dceřiná společnost ŠKODA AUTO a.s. Předmětem podnikatelské činnosti společnosti je nákup a prodej vozů, originálních dílů a příslušenství.

Skoda Auto Polska S.A.

Společnost Skoda Auto Polska S.A. vznikla v roce 1994. Od stejného roku je dceřinou společností ŠKODA AUTO a.s. Předmětem podnikatelské činnosti společnosti je nákup a prodej vozů, originálních dílů a příslušenství.

Skoda Auto India Private Ltd.

Společnost Skoda Auto India Private Ltd. vznikla v roce 1999 jako dceřiná společnost ŠKODA AUTO a.s. S montáží vozů se začalo od roku 2001. Předmětem podnikatelské činnosti společnosti je výroba a prodej vozů, komponentů, originálních dílů, příslušenství a ostatního zboží.

ООО Volkswagen Rus

Společnost byla založena v roce 2006 společností VOLKSWAGEN AG jako jediným vlastníkem v souladu se smlouvou uzavřenou s vládou Ruské federace. ŠKODA AUTO a.s. získala podíl v ООО Volkswagen Rus koncem roku 2006, v roce 2007 jako třetí společník přistoupila EBRD (Evropská banka pro obnovu a rozvoj). K 31.12.2008 držela společnost

ŠKODA AUTO a.s. 32,9% podíl, Volkswagen AG 54,9% podíl a EBRD 12,2% podíl. Předmětem podnikatelské činnosti je nákup, výroba a prodej vozů, originálních dílů a příslušenství.

3 Charakteristika hospodářství a automobilového trhu v Indii

První tematická kapitola je věnována obecné charakteristice hospodářství v Indii a jeho vývoji v posledních letech. Právě hospodářská situace se odráží na rozvoji automobilového průmyslu a naopak, automobilový průmysl se významně podílí na tvorbě domácího produktu země. Zmapování automobilového trhu je základním předpokladem pro nastínění pozice Škoda Auto na trhu v Indii. Indický trh v posledních letech získal na atraktivitě a přilákal řadu investorů. V pozadí stojí i investiční pobídky ze strany státu, ale především lepší se ekonomická situace.

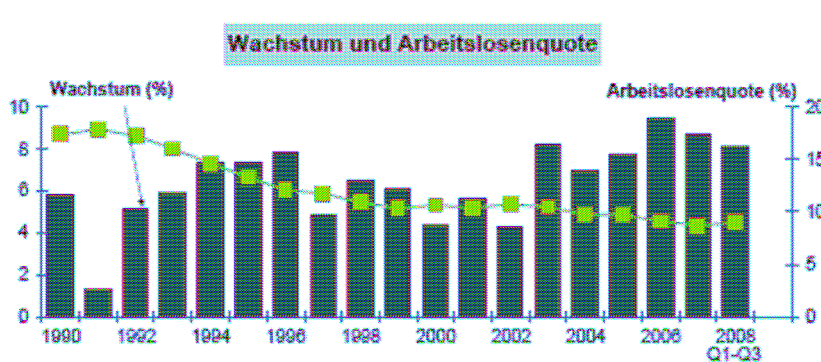
3.1 Ekonomická charakteristika země [2, 4]

Indická ekonomika doposud zažívala obrovský boom. A to už od roku 2001, kdy vykazala růst GDP v průměru 7,7%. Ovšem nyní se předpokládá, že vyhodnocení fiskálního roku 2008/09 ukáže značné změny ve vývoji ekonomických ukazatelů.

Indická ekonomika se potýká s poklesem tempa růstu, který byl nejpomalejší od roku 2004. Jako důvod byly uváděny vysoké úrokové sazby a vysoká míra inflace, které potlačují růst domácí poptávky. Dle centrální statistické organizace, došlo během druhého čtvrtletí (červenec-září) fiskálního roku 2008/09 k růstu reálného HDP o 7,6% v porovnání s vývojem v předchozím roce. Růst v druhém kvartálu poklesl z úrovně 9,3% , dosažených v roce 2007, na 7,9% registrovaných v kvartále duben-červen loňského roku. Přes celkový pokles se v odvětví služeb a stavebnictví projevíly růstové tendence. Ostatní odvětví zaznamenala stagnaci nebo mírný pokles. Na straně poptávky, tedy soukromé spotřeby došlo k nárůstu o pouhých 5%, vládní spotřeba vzrostla o 8,6% a fixní podíl investic dosáhl 13,8% úrovně růstu.

Společnost IHS Global Insight očekává růst HDP pouze ve výši 6,5% za tento finanční rok a pro následující rok odhaduje růst ve výši 5,7%. Sektor služeb, jako nejrychleji se rozvíjející odvětví zůstává tahounem ekonomiky a růst v tomto sektoru se pohyboval okolo 9,6%. V současné době se sektor služeb podílí víc jak polovinou na tvorbě HDP. Nejvíce se rozvíjejícím odvětvím jsou informační technologie, a to především díky tzv. outsourcingu

a budování telefonických center v Indii hlavně z USA, V. Británie a Austrálie. Naopak značné oslabení se očekává v průmyslovém odvětví. Důsledky nefunkčního úvěrového trhu a rostoucí nejistoty v oblasti podnikání, se projeví především na soukromých investicích. Řada indických domácností tak pocítí nouzi, což povede k značnému útlumu soukromých výdajů. Normální průběh monzunového období může pomoci k udržení stability v sektoru zemědělství, což by mohlo podpořit ekonomiku a zmírnit dopady v odvětví služeb a průmyslu, vycházející z globální ekonomické krize.



Obr. 2: Vývoj tempa růstu HDP v letech

zdroj: Interní materiály Volkswagen Group

Míra inflace v posledním období razantně klesla. Reserve Bank of India (dále jen RBI) předpokládala dosažení 3% hranice až v březnu, pokles je tedy daleko razantnější a lze předpokládat i dosažení hodnot těsně pod nulovou hranicí.² Téměř celý loňský rok se cenový index pohyboval na úrovni dvouciferných čísel a to se projevilo především na nízké ekonomické aktivitě. Až koncem listopadu došlo ke snížení inflace na úroveň, která se sice pohybovala nad intervalem stanoveným centrální bankou, ale svou hodnotou se dostala do řádu jednociferných čísel.

Tab. 1: Vývoj inflace

	Srpen - 2008	Prosinec - 2008	Leden - 2009	Únor - 2009
Inflace (%)	12,9	5,9	4,4	3,0

zdroj: Ministerstvo zahraničních věcí ČR

² Ministerstvo zahraničních věcí ČR. *Ekonomická charakteristika země* [online]. 2009 [cit. 2009-04-20]. Dostupný z WWW: <http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/asie/indie/ekonomika/ekonomicka_charakteristika_zeme.html>

Indická fiskální politika nyní čelí výsledkům ze současných parlamentních voleb. Vláda, aby zmírnila dopady špatné úvěrové situace a vysokých životních nákladů na chudou část obyvatelstva, zavedla, jako určitou formu sociálních podpor, dotace na naftu, elektřinu, hnojivo a jídlo. Kromě toho zavedla i další opatření, která spolu s platností zákona o finanční zodpovědnosti a správě státního rozpočtu, vedou ke snížení deficitu státního rozpočtu, který dnes dosahuje 4% HDP. Přijetím těchto opatření chce indická vláda bojovat proti dopadům globální krize.

S pokračující liberalizací a vyšším zapojením indické ekonomiky do mezinárodního trhu je regulační a kontrolní úloha centrální banky (Reserve Bank of India – RBI) klíčová pro udržení finanční stability. RBI je také jedním z hlavních článků Zákona o udržení fiskální disciplíny.³ V listopadu zareagovala RBI na globální finanční krizi sesazením repo-sazby o celých 150 bazických bodů, tedy na úroveň 7,5%. Tento krok byl následován snížením peněžních rezerv na 5,5% - snížení CCR (poměr hotovostních rezerv) vedlo k uvolnění peněžní hotovosti v bankovním systému ve výši 400 miliard rupií (8 miliard USD). Centrální banka také snížila zákonnou likvidní sazbu (SLR), neboli sumu, kterou banky drží ve formě zlata, hotovosti, či cenných papírů, o jeden procentní bod. Avšak lednové výhledy prokázaly, že recese bude hlubší a zotavení ekonomiky delší než bylo dříve předdesíláno. Došlo k celkovému zpomalení domácí ekonomické aktivity. Ani poptávka po bankovních úvěrech nenabrala takových obrátek, jak se původně očekávalo, i navzdory uspokojivé likviditě. Centrální banka tak přistoupila k dalším opatřením s cílem vylepšit tok úvěrů do výrobního sektoru a zajistit tak udržitelný růst. V rámci těchto opatření došlo k opětovnému snížení repo-sazby na úroveň 5,5 % a k poklesu CCR o půl procentního bodu, na úroveň 5,0%. Expanzivní monetární politika se v tomto ohledu zaměřila na zmírnění dopadů globální finanční krize na ekonomiku země a ochranu finančního systému před možnou nedůvěrou.

Finanční krize se negativně projevila v objemu realizovaných investic na území Indie. Posledních pět let zažívala indická ekonomika obrovský boom, který přilákal řadu investorů. Současný nepříznivý vývoj na finančním trhu a útlum na kapitálovém trhu

³ Businessinfo. *Indie: Finanční a daňový sektor* [online]. 2008 [cit. 2009-02-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/indie-financi-a-danovy-sektor/5/1000422/>>

zapříčinily značné oslabení přílivu kapitálu. I v tomto ohledu centrální banka a vláda přijaly opatření, kterými by podpořily investiční pobídky.

Indické bankovní instituce našťastí minuly dopady toxických aktiv, které by zatěžovaly bankovní sektor a zabraňovaly bankám poskytovat nové úvěry. Díky tomu, že indická ekonomika je z převážné části závislá na domácí poptávce, je do jisté míry imunní vůči nepříznivému vývoji volatility na finančním trhu. Snížení úvěrových výdajů, v důsledku zpomalení ekonomiky, postihlo především oblasti pojišťovnictví, realit a oblast automobilového průmyslu. Od začátku roku indická měna oslabila zhruba o 27%. Také burzovní sektor zažil strmý spád, kdy od začátku roku 2008 poklesl burzovní index o cca. 57%. Za tímto poklesem stojí razantně nižší příliv zahraničního kapitálu v důsledku ztráty investorské důvěry, která byla narušena útoky v Bombaji a současnou krizí.

Ani Indie a její bankovníctví se nevyhnuly současné hospodářské krizi. Nicméně podle řady nezávislých zdrojů je její dopad hodnocen jako spíše nepřímý, tažený celosvětovou recesí, která přinese nižší růst indické ekonomiky a slabší importy. Experti však předpokládají, že domácí poptávka, obrovské infrastrukturní projekty, nezasažení finančních trhů krizí hypoték a injekce do finančního systému mohou nepříznivé vlivy do značné míry redukovat.⁴

Indie představuje jeden z největších trhů světa, ovšem s mnoha otazníky. Z hlediska poptávky je zde velký prostor pro dodávky strojírenského charakteru. Na druhé straně je tento trh chráněn určitou bariérou zvyklostí, je nutné počítat s konkurencí v podobě rozsáhlé místní výroby, značnou nabídkou levné pracovní síly a dostatečné surovinové základny. Stále přetrvávají ochranná opatření, jako jsou relativně vysoké celní tarify.⁵

⁴ Švábenská, J. *Nevyužitý lákavý potenciál? Aneb financování obchodu v Indii* [online] 29. 1. 2009 [cit. 2009-02-16]. Dostupný z WWW: <<http://hn.ihned.cz/c1-33570070-nevyuzity-lakavy-potencial-aneb-financovani-obchodu-v-indii>>

⁵ EXPORT.CZ. *Distribuční a prodejní kanály* [online] 2009 [cit. 2009-04-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.export.cz/exportcz/Teritori%C3%A1ln%C3%ADinformaceDB/Detailinformacest%C3%A1tuDB/tabid/91/Default.aspx?GROUP=8&CNTR=13>>

Hlavními českými investicemi jsou montážní závod Škoda Auto v Aurangabadu a závod na montáž nákladních vozů Tatra, Tatra Vectra Motors v Hosuru. Dále po získání první velké zakázky hodlá investovat Škoda Power (odnož společnosti ŠKODA-AUTO Plzeň) do výstavby továrny na výrobu parních turbín. V ostatních případech českých firem se jedná o investice do založení kanceláří. Dle statistik SIA je Česká Republika objemem 4,73 mil USD investovaných v Indii od r. 1991 na 58. Místě a její podíl činí 0,01% zahraničních investic do Indie.⁶

3.2 Historie a vývoj automobilového průmyslu

Automobilový průmysl je jedním z nejrychleji se rozvíjejících odvětví v zemi, který v posledním desetiletí dostal obrovského růstu a prošel řadou změn. V současnosti patří mezi největší průmyslová odvětví a významně se podílí na tvorbě domácího produktu. Dnes se Indie řadí k největším producentům motocyklů, užitkových vozidel a traktorů. Právě automobilový průmysl je důkazem velkého pokroku, co se týče vývoje, využití moderních technologií a chuti se přizpůsobovat neustále se měnícím požadavkům trhu.

Vývoj automobilového průmyslu [5]

1940

- Objevují se první zárodky vývoje automobilového průmyslu v Indii

1953

- Tlak na vládu s cílem podpořit vznik dodavatelského portfolia pro automobilový průmysl

⁶ EXPORT.CZ. *České investice v teritoriu* [online] 2009 [cit. 2009-04-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.export.cz/exportcz/Teritori%C3%A1ln%C3%ADinformaceDB/Detailinformacest%C3%A1tuDB/tabid/91/Default.aspx?GROUP=9&CNTR=13>>

1970 - 1980

- Automobilový průmysl pozvolna roste, přičemž výroba je stále omezena licencemi a import je brzděn kvantitativními restrikcemi. Vlastnictví automobilu je stále vnímáno jako luxus. Trh ovládá šest automobilek:
 - Telco (nyní TATA Motors)
 - Ashok Leyland
 - Mahindra & Mahindra
 - Hindustan Motors
 - Premier Automobiles
 - Bajaj Auto

1980 – 1985

- Japonští výrobci aut, užitkových vozidel a motocyklů otvírají své závody v Indii, často ve spolupráci s indickými firmami.
- Představen „The Phased Manufacturing Program“, který má za cíl podpořit rozvoj výroby součástek pro automobilový průmysl

1985 – 1990

- Maruti Udyod vstupuje na trh osobních automobilů
- Japonští výrobci se zaměřují na výrobu dvoukolových a lehkých užitkových vozidel

1990 – 1995

- V roce 1991 probíhá ekonomická liberalizace odbourávající licenční výrobu osobních automobilů, restrikce pro import stále přetrvávají
- Honda zaujímá svou pozici v segmentu dvoukolových vozidel, Maruti Udyog se stává předním výrobcem osobních aut.

1995 – 2000

- Světový výrobci automobilů vstupují na indický trh
- Zavádění moderních technologií, které odpovídají vyšším požadavkům na bezpečnost a ochranu životního prostředí a představují výhodu v konkurenčním boji

- Automobilové společnosti investují do vytváření servisních sítí, aby tím podpořily zájem o silniční vozidla
- Investice do automobilového průmyslu jsou důležitým impulsem pro růst poptávky

2000 –

- Pokračuje liberalizace automobilového průmyslu s odstraněním obchodních a investičních omezení
- V roce 2003 je založena společnost „Core Group on Automotive Research & Development, jejímž smyslem je priorizovat oblasti pro výzkum a vývoj
- Auta, která jsou vyvinuta a vyrobena v Indii jsou nabízena na domácím trhu a v zahraničí
- Automobilky začínají spolupracovat s finančními společnostmi na poskytování leasingu a pojištění svým zákazníkům

Automobilové společnosti představily systém s cílem zefektivnit využití výrobních kapacit a zavedly systém řízení kvality a ochrany životního prostředí

před rokem 1983	1983 - 1993	1993 - 2007
<ul style="list-style-type: none"> ♦ uzavřený trh ♦ růst trhu: limitovaný dodávkami ♦ zastaralé modely <p>Automobilky:</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Hindustan Motors ♦ Premier ♦ Telco ♦ Ashok Leylan ♦ Mahindra & Mahindra 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Suzuki, Japonsko a indická vláda se spojili jako JV, aby vytvořili společnost Maruti Udyog ♦ vytvářeli se JV společnosti mezi výrobci komerčních vozidel a výrobci autodílů <p>Automobilky:</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Maruti Udyog ♦ Hindustan Motors ♦ Premier ♦ Telco ♦ Ashok Leylan ♦ Mahindra & Mahindra 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ v roce 1993 došlo v automobilovém sektoru ke zrušení licenční výroby ♦ světoví výrobci OEMs zahájili v Indii montáž svých vozů (GM, Honda, Hyundai a další) ♦ import umožněn od dubna 2001; Indie se připojila k zemím ASEAN, které požadují cło u dovozených dílů a komponentů na jejich území ♦ zavedení daně z přidané hodnoty

Obr.3: Historie a vývoj automobilového průmyslu

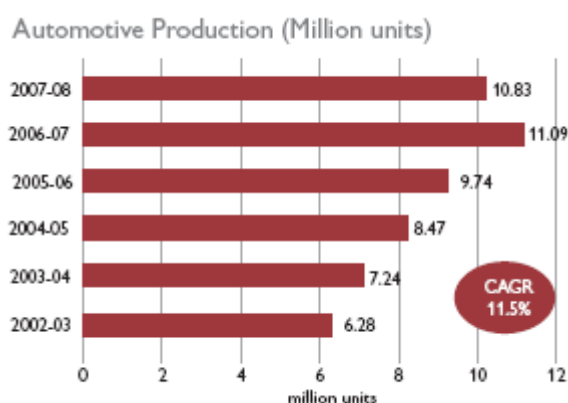
zdroj: Zpracováno z prezentace „Automotive Industry“. Dostupný z WWW: www.ibef.org

3.3 Analýza automobilového průmyslu na trhu v Indii

Charakteristickou vlastností indického automobilového průmyslu je dynamika. Necelé desetiletí stačilo indickému automobilovému trhu, aby se zařadil mezi největší světové producenty automobilů. V současné době působí na místním trhu 15 výrobců osobních

a užitkových automobilů, 9 výrobců komerčních vozidel, 16 výrobců dvou- a tříkolových vozidel a 14 výrobců traktorů.

Indický automobilový průmysl vykazuje bezmála největší růstové tendence v porovnání v letech dle průměrné roční míry růstu (Compounded Annual Growth Rate - CAGR). Podle této míry bylo za posledních pět let v průměru dosaženo 11,5% růstu. Nyní Indie obsazuje jedenáctou pozici mezi světovými výrobci osobních vozidel, je čtvrtým největším výrobcem komerčních vozidel a druhým největším výrobcem dvoukolových vozidel na světě.



Obr.4: Růstu automobilového průmyslu v posledních šesti letech
zdroj: Zpracováno z prezentace „Automotive Industry“. Dostupný z WWW: www.ibef.org

3.3.1 Největší automobiloví výrobci

Mezi největší indické výrobce osobních automobilů patří Tata Motors, Maruti Suzuki, Mahindra & Mahindra a Hindustan Motors. Významným segmentem jsou zlokalizované výroby zahraničních automobilek, mezi něž se řadí Mercedes-Benz, Fiat, General Motors, Hyundai a Toyota. Tento segment byl v nedávné době rozšířen o další světové hráče jako BMW, Audi, Volkswagen a Volvo.

Mezi největší indické výrobce komerčních automobilů se řadí značky jako Tata Motors, Ashok Leyland, Eicher Motors, Mahindra & Mahindra, a Force Motors. Ze zahraničních značek se do tohoto segmentu řadí výrobce jako MAN, ITEC, Mercedes-Benz, Scania a Hyundai. Segment motocyklů obsazují indiští výrobci jako Hero Honda, Bajaj Auto, TSV a ze zahraničních značek se jedná o Hondu, Yamahu a Piaggio. Zavěr patří skupině

tříkolových vozidel, která jsou tradičně využívána na místních komunikacích. V tomto segmentu vozidel se objevují pouze indiští výrobci, mezi něž patří Bajaj Auto, Force Motors a Mahindra & Mahindra

Zástupci největších výrobců v jednotlivých segmentech

Osobní vozy	Komerční vozy	Motocykly	Trojkolky
Maruti Suzuki	Ashok Leyland	Hero Honda	Bajaj Auto
Tata Motors	Tata Motors	Bajaj Auto	Piaggio
Mahindra & Mahindra	Eicher Motors	TVS	Mahindra & Mahindra
Hindustan Motors	Swaraj Mazda	Royal Enfield Motors	TVS Motors
Honda	Volvo	Kinetic Motors	Tata Motors
Toyota	MAN	LML India	Force Motors
Volkswagen	ITEC	Suzuki Motors	–
General Motors	Scania	Yamaha Motors	–
Ford	Mercedes-Benz	–	–
Audi	Hyundai	–	–

Obr.5: Zástupci největších výrobců v jednotlivých segmentech

zdroj: Zpracováno z analýzy „The automotive industry in India“. Dostupný z WWW: www.teknikforetagen.se

3.3.2 Vzájemná provázanost ekonomického rozvoje a automobilového průmyslu

Význam automobilového průmyslu je především spojen s rozvojem dopravy a infrastruktury v Indii. Následující tabulka ukazuje, v jaké výši se automobilový průmysl podílí na celkovém obratu sektoru dopravy. Z tabulky je zřejmé, že nárůst v sektoru dopravy se odrazil v oblasti automobilového průmyslu, jehož podíl na tvorbě HDP se zvýšil téměř o třetinu.

Tab. 2: Podíl automobilového průmyslu na sektoru dopravy - vyjádřeno v (%)

ROK	Podíl sektoru dopravy na tvorbě HDP	Podíl automobilového průmyslu na tvorbě HDP	Podíl automobilového průmyslu na celkovém obratu sektoru dopravy
2003-2004	6,2	4,0	64,5
2004-2005	6,4	5,7	89,0

Zdroj: Zpracováno z analýzy „The automotive industry in India“. Dostupný z WWW: www.teknikforetagen.

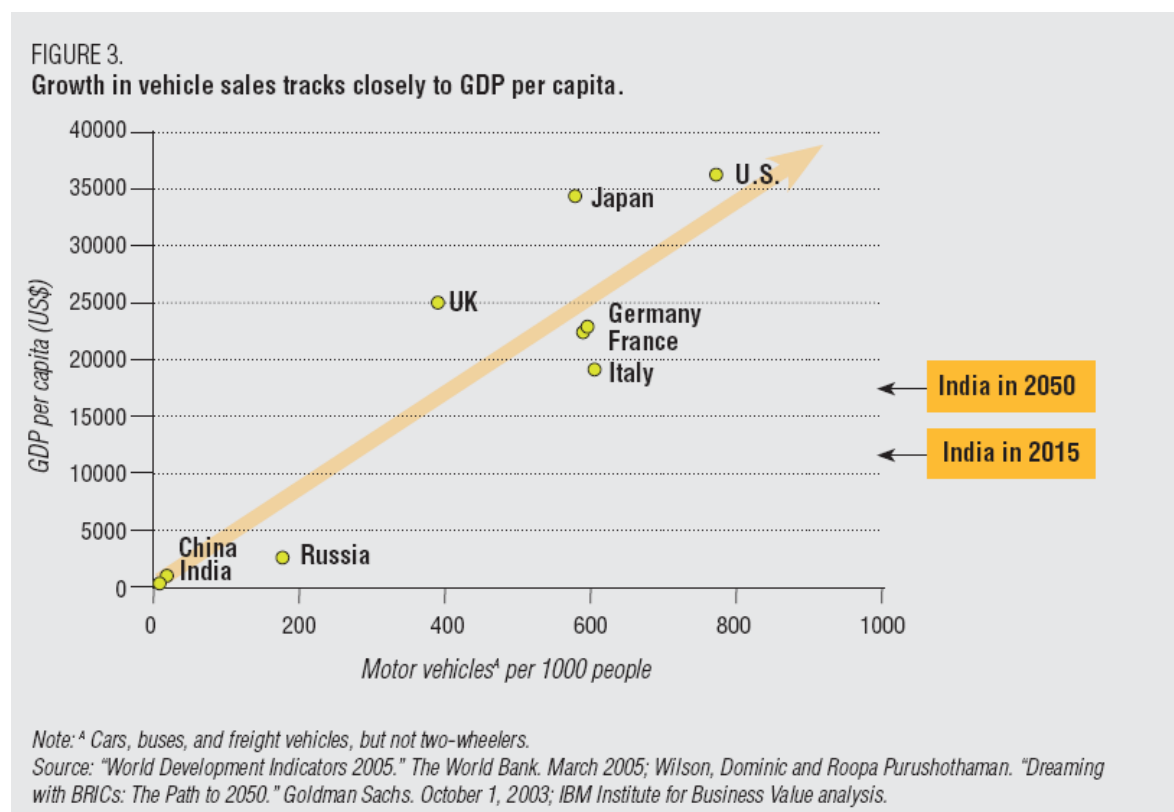
A nadruhou stranu lze také říci, že rozvoj infrastruktury je velmi důležitým stimulem pro rostoucí poptávku po vozidlech produkovaných na místním trhu.

Rostoucí podíl automobilového průmyslu na tvorbě HDP

V roce 2006-07 se automobilový průmysl podílel zhruba pěti procenty na celkovém výkonu ekonomiky dosahující úrovně 650 miliard USD. V tom samém roce bylo vyprodukováno více než 11 miliónu vozidel, což představovalo nárůst o 13,56% a v absolutní hodnotě obrát ve výši 34 miliard USD. Růst automobilového průmyslu v sobě zahrnuje multiplikační efekt investičního toku. Na něm se podílí v první řadě příchod zahraniční automobilky, k tomu potřebná rozvíjející se dodavatelská a servisní síť, investice spojené s budováním infrastruktury, s tím spojená poptávka po ostatních službách (IT služby, marketing, vzdělávání apod.) a růst zaměstnanosti.

Z pohledu exportu bylo v roce 2006-07 dosaženo přínosu ve výši 2,76 miliard USD. Je nutno podotknout, že export Indie tvoří zhruba 0,3% světového automobilového obchodu, proto export automobilů nepatří mezi priority místních výrobců.

Významnou oblastí jsou zahraniční investice místních výrobců. V loňském roce indická automobilka Tata Motors odkoupila, od automobilového gigantu Ford, luxusní značky Jaguar a Land Rover. V roce 2006 koupila indická automobilka Ashok Leyland českého výrobce nákladních aut značky Avia.



Obr.6: Závislost mezi počtem prodaných vozů a úrovní HDP

Zdroj: Analýza „Insight India – Indians view their automotive future“. Dostupný z WWW: <http://www-935.ibm.com/services/us/index.wss/ibvstudy/gbs/a1028217?cntxt=a1000041>

Tento obrázek je zobrazením výhledu pro Indii, jako významného automobilového producenta, tak pro úspěšně se rozvíjející ekonomiku. Pokud vezmeme v úvahu, že Indie patří mezi země s velmi nízkým podílem vozidel na tisíc obyvatel a zároveň zohledníme současný ekonomický boom, pak výhledy pro tuto zemi mohou být velmi optimistické.

Zaměstnanost - multiplikační efekt

V roce 2006-07 bylo v tomto sektoru napřímo i nepřímě zaměstnáno více jak 13 miliónu lidí. Přestože se jedná o dosti neorganizovaný sektor vytváří 30% pracovních míst a z 13% se podílí na tvorbě kapitálu. Z čehož můžeme usoudit, že produktivita v sektoru, který neprošel restrukturalizací, je podstatně nižší oproti restrukturalizovanému sektoru.

Dle vládního plánu – „Automotive Mission Plan“ (dále jen AMP), který byl vytvořen ministerstvem těžkého průmyslu a veřejného podnikání, se očekává, že do roku 2016 bude v automobilovém průmyslu zaměstnáno skoro 25 milionů lidí. Propojení automobilového sektoru s ostatními klíčovými segmenty ekonomiky je předpokladem dalšího růstu míry zaměstnanosti, stejně jako v celém výrobním sektoru.

3.3.3 Růstové tendence automobilového průmyslu

Především díky příznivému ekonomickému růstu, perspektivnímu vývoji na domácím trhu, dostatku kvalifikovaných pracovníků a nízkým pracovním nákladům se stal indický trh atraktivní pro řadu světových výrobců automobilů. Udržitelný růst automobilového průmyslu v Indii a stagnace na trzích v USA, Evropské Unii a Japonsku vedl k vytváření výrobních kapacit v Indii. Tento trend byl podpořen dostupností kvalifikované pracovní síly a postupným růstem produktivity v tomto sektoru. Dle AMP se jako zdroj rostoucí produktivity uvádí zvyšující se soutěživost mezi konkurenčními společnostmi. Předpokládá se, že automobilový sektor bude patřit mezi nejproduktivnější odvětví, s meziprocentním navýšením produktivity až o 20 procent.

Nízký podíl na světové produkci i přes výrazný rozvoj

I přes relativně rychlý nárůst produktivity a celkový rozvoj tohoto sektoru se indický automobilový průmysl podílí na světových výsledcích jen minimálně. Je zřejmé, že v letech 2006-2007, kdy bylo v Indii vyrobeno více jak 11 milionů vozidel, celkový podíl na světové produkci nepřesáhl 3% hranici.

Cíle stanovené v AMP

AMP se zaměřil na zajištění udržitelného růstu v tomto sektoru a zvýšení podílu na tvorbě HPD, na celkových 10% do roku 2016. Experti předpokládají, že pokud automobilové společnosti budou vycházet z úspěchu outsourcingu informačních technologií v Indii, pak se Indie může stát silným soupeřem v oblasti výroby a exportu automobilů.

3.3.4 Hlavní průmyslová centra

Na území Indie se vytvořily čtyři průmyslové oblasti, kde se soustředí automobilky a jejich dodavatelé. Jedna z těchto oblastí se nachází v okolí měst New Delphi, Gurgaon, a Manesar v severní Indii. Druhé průmyslové centrum vzniklo v okolí měst Pune, Nasik, Halol a Aurangabad v západní Indii. Další oblastí je jižní území Indie v okolí měst Chennai, Bangalore a Hosur. Poslední je východní oblast Indie v okolí center Jamshedpur a Kalkata.

Indická vláda si vzala za cíl podpořit rozvoj těchto průmyslových center, která s sebou přinesou výstavbu komunikací, zlepšení dopravy a infrastruktury. Ve svém pětiletém plánu (11th Five Year Plan – 2007-2012) také hovoří o založení specializovaného vzdělávacího a školicího institutu pro automobilový průmysl.

Maharashtra

Stát Maharashtra se nachází v západní části Indie a ze zmiňovaných oblastí se řadí k těm vyspělejším. Automobilový průmysl této oblasti zaměstnává více jak 40% pracovní síly z celkového počtu populace zaměstnané v automobilovém průmyslu. Proto byl také stát Maharashtra nazýván Detroitem Indie. Průmyslové zóny vznikají především v okolí měst Nasik, Pune, Aurangabad a Nagpur. Svou výrobu zde zahájila řada zahraničních, ale i domácích výrobců, mezi něž patří společnosti jako Škoda-Auto, Tata Motors, Mahindra & Mahindra, Bajaj Auto, Mercedes-Benz a řada dalších.

Tamilnadu

Tento stát se rozkládá podél jihovýchodního pobřeží Indie. Značná část firem, působících v této oblasti, sídlí v blízkosti hlavního města Chennani. Jedná se o velmi rychle se rozvíjející oblast, o které experti hovoří jako o novém indickém Detroitu. Snahou vlády je z této oblasti učinit jedno ze tří nejvýznamnějších automobilových center v Asii. Mezi významné investory v této oblasti patří společnosti jako Ford, Nissan, Renault, Ashok Leyland, Hyundai a další.

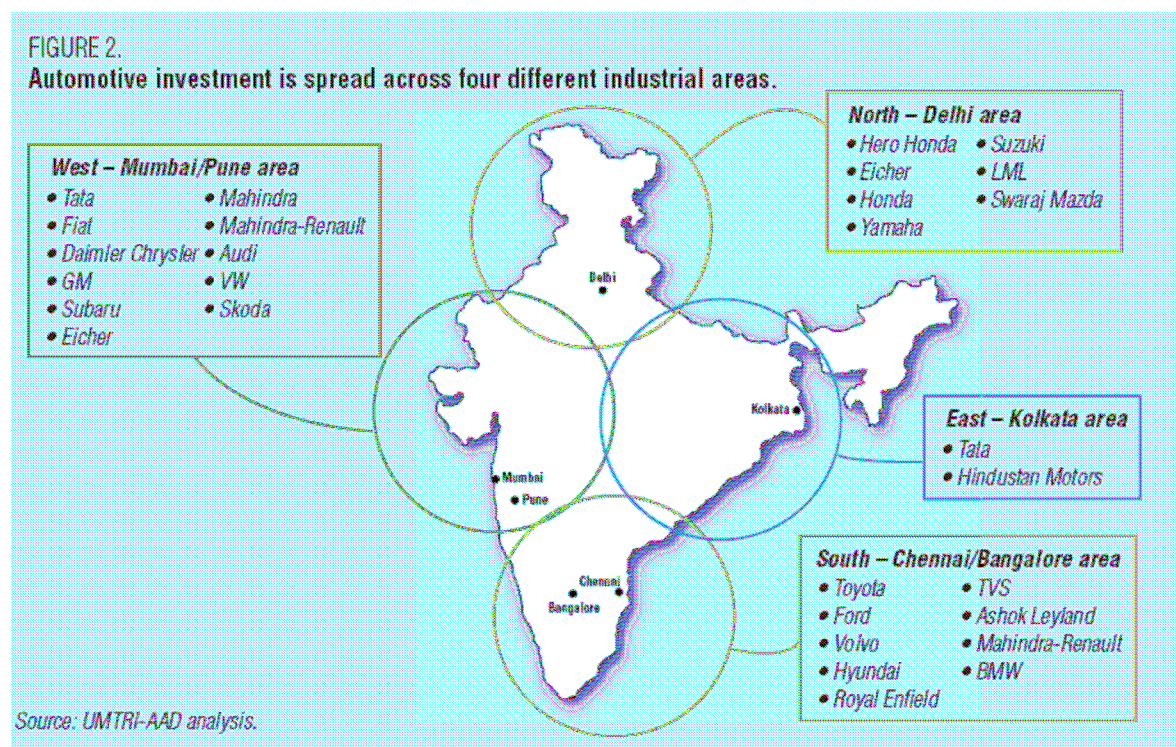
Haryana

Stát Haryana se nachází v severní části Indie a zaujímá první pozici v produkci osobních automobilů, motocyklů a traktorů. V této oblasti se soustředí 50% z celkové produkce osobních a dvoustopých vozidel v Indii. Tržní lídr, společnost Maruti Suzuki, sídlí v Gurgaonu a Manesaru. Mezi další významné výrobce, kteří jsou zde zastoupeny, patří Hero Honda, Yamaha a Escorts.

Karnataka

Stát Karnakata leží v jižní části Indie. Podle konfederace indického průmyslu (Confederation of Indian Industry – CII) je automobilový průmysl v této oblasti klíčovým

odvětvím. Hlavní průmyslové zóny vznikají v okolí měst Bangalore, Hosur a Dhawar. Velké automobilky jako Volvo, Toyota a Tata Motors zřídily své závody právě v této oblasti.



Obr. 7: Hlavní průmyslová centra v Indii

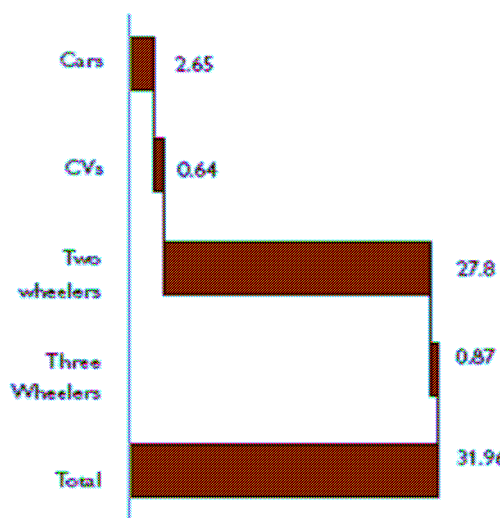
zdroj: Analýza „Insight India – Indians view their automotive future“. Dostupný z WWW: <http://www-935.ibm.com/services/us/index.wss/ibvstudy/gbs/a1028217?cntxt=a1000041>

Obrázek č. 7 znázorňuje geografické rozložení jednotlivých automobilek na území Indie. Východní oblast se může jevit jako nejmenší ze všech čtyř zmíněných průmyslových center. Přesto, za předpokladu realizace několika finančních reforem, se nabízí pro tuto oblast velká šance stát se jedním z největších automobilových center. V blízkosti města Kolkata v Západním Bengálsku chtěla vybudovat svůj závod značka Tata Motors, ve kterém by vyráběla svůj model Tata Nano. Bohužel kvůli protestům místních farmářů musela značka Tata od tohoto plánu upustit a výrobu svého nejúspěšnějšího a nejprodávanějšího modelu zahájila v novém závodě ve městě Gujarat.

3.3.5 Výhledy automobilového průmyslu v Indii [9]

V roce 2006 zveřejnila indická vláda tedy konkrétně ministerstvo těžkého průmyslu a veřejného podnikání plán „AMP“, ve kterém mapuje budoucí vývoj automobilového průmyslu až do roku 2016. Tento plán se nezaměřuje pouze na budoucí výhledy, ale i na vytváření takových podmínek, které by zabezpečily trvalý růst tohoto odvětví. Budoucnost automobilového průmyslu je závislá na formování domácí poptávky a exportu. Podle hodnocení AMP by do roku 2016 mělo být v tomto odvětví dosaženo obratu okolo 120 - 159 miliard USD, za předpokladu dosažení ročního růstu okolo 13%. Vyjádřeno v absolutní hodnotě, plán hovoří o tržní absorpci 31,96 mil. vozidel. Zároveň by mělo dojít k zvýšení podílu, kterým se automobilový průmysl podílí na tvorbě HDP, přičemž do roku 2016 by se tento podíl měl zdvojnásobit.

Potential vehicle sales in India (2015-16)
million units



Obr.8: Předpokládané prodeje vozidel v roce 2015-16
zdroj: IBEF: „Automotive Industry“ [online]. 2008. Dostupný z WWW: www.ibef.org

Investiční výdaje, které jsou podporou očekávaného růstu automobilového sektoru, by měly dosáhnout výše 35 - 40 miliardami USD. Celkový obrat exportu je odhadován ve výši 30 – 35 miliard USD, z čehož zhruba 20 – 25 miliard USD tvoří export součástek pro automobilový průmysl. V rámci tohoto období by Indie měla posílit svou pozici světového producenta osobních vozidel a posunout se tak ze současné jedenácté pozice na sedmou. V případě produkce třístopých vozidel a traktorů by Indie měla zaujmout pozici největšího světového producenta.

3.3.6 Velikost a struktura automobilového průmyslu [10]

Automobilový průmysl je pro indickou ekonomiku klíčovým odvětvím. Obrázek č. 4 na straně 23, vyhodnocený dle CAGR jako 11,5% přírůstek, je důkazem toho, v jakých radikálních mezích se v posledních letech vyvíjel prodej automobilů. Propad prodeje v posledním období je důsledkem projevu celosvětové krize.

Indický fond „Indian Brand Equity Foundation“ (IBEF) předpokládá, že za těchto podmínek by v roce 2030 mohla Indie dostat pozici třetího největšího automobilového trhu na světě, hned po USA a Číně. Dle UNIDO – mezinárodní ročenky průmyslových statistik za rok 2008, zaujímá Indie 12. místo mezi patnácti největšími automobilovými velmocemi.

Indický automobilový průmysl si během relativně krátké doby vydobyl své umístění v žebříčcích největších světových výrobců a trhů:

- Čtvrté největší odbytiště pro osobní automobily v Asii;
- Druhý největší výrobce motocyklů na světě;
- Pátý největší výrobce komerčních vozidel na světě;
- Druhý největší výrobce traktorů a třístopých vozidel na světě.

Jako producent osobních vozidel však Indie stále zaostává za ostatními státy, především za jejím sousedským státem Čínou. Přestože Indie je počtem obyvatel velmi blízká Číně, její prodeje v tomto segmentu nedosahují ani čtvrtinových hodnot Číny. Nepředpokládá se, že by Indie v blízké době tuto mezeru překonala, avšak jak hovoří expertízy, do roku 2030 by se prodejní výsledky obou zemí mohly přiblížit.

3.3.7 Analýza automobilového trhu z hlediska jednotlivých segmentů a současného vývoje [2,3, 6]

Růst automobilového průmyslu se odrazil v produkci jednotlivých segmentů vozidel. Nevýraznějších změn dosáhl segment osobních, komerčních a tříkolových vozidel. Avšak v celkovém porovnání produkce jednotlivých typů vozidel se mezi nejpoptávanější řadí

dvokolová vozidla, následovaná osobními a komerčními vozidly. Celková roční produkce vozidel přesáhla hranici deseti miliónu vozů.

Následující tabulka se vztahuje k období, kdy se Indie nacházela v hospodářském rozmachu. Tento příznivý vývoj indické ekonomiky se v konečném důsledku projevil i v automobilovém průmyslu. Vzestup automobilového průmyslu byl podpořen jednak hospodářským růstem, tedy i růstem životní úrovně, tak stimulací zahraničních investic a domácí poptávky ze strany indické vlády. Indická vláda přijala řadu opatření, kterými zvýhodnila vstup zahraničních investorů do země. Zároveň se snažila podpořit domácí poptávku zpřístupněním možnosti financování nákupu formou úvěrů.

V první řadě se růst poptávky projevil v segmentu osobních vozidel a motocyklů. S hospodářským růstem se rozvíjely i ostatní sektory, jako výroba, obchod a podnikání, s čímž souvisel nárůst přepravy zboží a osob a vyšší poptávka po užitkových vozech. Výrazný nárůst dopravy si vyžádal potřebu modernizovat současnou infrastrukturu a investovat do výstavby dálnic a silnic.

Tab. 3: Vývoj produkce vozidel v letech a jednotlivých segmentech

(in thousand)							
Category	2000-01	2001-02	2002-03	2003-04	2004-05	2005-06	2006-07 (April-Dec.)
Passenger Cars	513	564	609	843	128	1113	1012
Utility Vehicles	128	106	114	146	182	197	175
Total CVs	157	163	204	275	354	391	388
Total Two wheelers	3,759	4,271	5,076	5,623	5,530	7,609	6029
Three wheelers	203	213	277	356	374	434	382
Grand Total	4,759	5,316	6,280	7,244	8,468	9,744	8057
Growth % (-)	1.74	11.70	18.13	15.34	16.90	15.06	(- 2.6)

zdroj: Ministry of Heavy Industries and Public Enterprises. Annual Report 2007-08 [online]. 2009. Dostupný z WWW: < <http://dhi.nic.in/>

Druhá polovina loňského roku představovala pro indický automobilový trh zpomalení v důsledku celosvětové krize. Prodeje propadly i v říjnu, kdy obvykle výrobci očekávají největší nárůsty poptávky v důsledku vyšších útrat spojených se svátky Dussehra a Diwali. Ani v tomto zlomovém období se výsledky produkce nevyrovnaly produkci dosažené ve stejném období předchozího roku. Zákazníci byli silně ovlivněni dopady celosvětové krize. Celkovému vývoji nenapomohla ani vysoká inflace, která dosáhla své maximální výše 12,9%. Tento inflační tlak byl způsoben růstem cen ropy a potravin. Dalším negativním faktem byla vysoká úroková míra, která odrazovala potenciální zákazníky od financování nákupu prostřednictvím úvěru. V návaznosti na to přijala centrální banka opatření, aby zajistila likviditu bankovního sektoru a snížila úvěrové sazby svým bankám. Tento krok však bude mít svůj efekt s určitým časovým prodlením.

Sugato Sen, hlavní ředitel společnosti „The Society of Indian Automobile Manufacturers“ (SIAM) se vyslovil, že poptávku je třeba stimulovat skrze zlepšení dostupnosti úvěru. V tomto duchu začali automobiloví výrobci spolu se soukromými bankami připravovat pro zákazníky levnější a dostupnější formu financování. Přesto je otázkou, jakým způsobem na tento stimul zareagují zákazníci, které současná ekonomická situace navádí spíše ke spoření. Rok 2009 není rokem lepších vyhlídek. Generální tajemník společnosti SIAM, Dilip Chenoy, prohlásil, že je příliš brzo hovořit o zotavení. Přesto věří, že přijatá monetární a fiskální opatření dopady krize zmírní.

Únor tohoto roku se již jevil daleko optimističtější, jak uvádějí internetová zpravodajství. Prodejní objemy dosažené za měsíc únor v porovnání s předchozím rokem vypovídají o 22% růstu. Experti nedoufají, že tento obrat k lepšímu napovídá zotavení automobilového průmyslu z dopadů světové krize. Stále zůstává otázkou, jak dlouho je tento zlom pro trh udržitelný. Analytici uvádí dva faktory, které způsobily únorové výkyvy. Jedním z nich jsou opatření centrální banky a zpřístupnění bankovních půjček a leasingu. Druhým faktorem jsou vládní opatření, která s sebou přinesla daňové zvýhodnění a zaměstnancům státního sektoru proplácení mezd v hotovosti.

Desíti ze třinácti domácích automobilek přinesly únorové výkyvy nárůst v prodejních objemech. Firma Hyundai vykázala za únor 45 % zvýšení prodejů na domácím trhu

a 18% růst exportu. Tento vývoj poptávky vůbec nekoresponduje se situací, která momentálně panuje na trzích v Evropě, USA a Japonsku.

3.3.8 Indický automobilový průmysl v globálním měřítku [6]

Zvyšující se objemy výroby automobilu jsou z větší části pohlceny domácí poptávkou. Podíl Indie na celosvětové produkci je minimální. Ovšem i mezinárodní prodej indických vozidel nabírá na významu. Jedním z předsevzetí indické vlády, uvedený v AMP, je třicetinásobně zvýšit obrat exportu a dosáhnout tak hranice 35 miliard USD. V tomto ohledu začala indická vláda prosazovat opatření, která by podpořila nárůst exportu.

Export

Produkty indických automobilek se dostávají do podvědomí zákazníků po celém světě. Příkladem je nedávne představení nejlevnějšího automobilu Tata Nano, o němž byl informován celý svět

Tab. 4: Vývoj exportu v letech a jednotlivých segmentech

(in thousand)								
Category	2000-01	2001-02	2002-03	2003-04	2004-05	2005-06	2006-07	2007-08 (Apr.-Dec.)
Passenger Cars	23	50	71	126	162	171	194	148
Utility Vehicles	4	3	1	3	5	4	4	4
Total CVs	14	12	12	17	30	41	50	42
Total Two wheelers	111	104	180	265	366	513	619	604
Three wheelers	16	15	43	68	67	77	144	105
Grand Total	168	185	307	480	630	806	1011	906
Growth %	20.81	9.74	66.49	56.17	31.18	28.05	25.43	17.37

zdroj: Ministry of Heavy Industries and Public Enterprises. Annual Report 2007-08 [online]. 2009. Dostupný z WWW: < <http://dhi.nic.in/>

V roce 2003-04 zaregistroval export 55,98% nárůst, následovaný procentuelními přírůstky 31,25%, 28,03%, a 25,43% v letech 2004-05, 2005-06 a 2006-07. V roce 2003-04 dosáhl obrát exportu 1 miliardy USD a v roce 2006-07 se navýšil na 2,76 miliardy USD. V roce 2006-07 bylo vyexportováno 15% z produkce osobních vozidel, 10% z produkce komerčních vozidel, 26% třístopých a 7% dvoustopých vozidel.

I Škoda Auto využila svého strategického umístění v Indii, nejen ve smyslu realizovat prodeje na místním, atraktivním trhu, ale i využít této pozice pro export vozů do zemí jižní a východní Asie.

Současná nevlídná ekonomická situace ve světě změnila strukturu poptávky po automobilech, kdy celková poptávka oslabila, a poměr se zvýšil ve prospěch menších vozidel, které mohou nabídnout indiští výrobci. Ve prospěch růstu indického exportu nahrává i současný propad indické měny, který vedl ke zlevnění domácí produkce v zahraničí.

Import

Import se během posledního desetiletí značně snížil, nejviditelněji se tento trend projevil v segmentu komerčních vozidel. Důvodem je právě vysoký nárůst produkce těchto vozidel na domácím trhu.

Pokles byl znatelný i v segmentu osobních vozidel, především v období let 1996 - 2001, kdy v Indii zahájila výrobu řada zahraničních automobilek. V letech 2002 -06 opět došlo k mírnému nárůstu, spojeného s vyšší poptávkou po luxusních vozidlech.

4 Působení VW a Škoda-Auto na indickém trhu

Tlak globalizované společnosti vede velké podniky k tomu, aby pro své výrobky hledaly nová odbytiště, kterými jsou nenasyčené trhy rozvojových zemí. Tedy zemí, které vykazují určitou ekonomickou i politickou stabilitu a samozřejmě potenciál růstů a rozvoje. V tomto ohledu se Indie jeví jako ideální země, která v posledním desetiletí přilákala mnoho zahraničních investorů. Výjimkou nebyla ani Škoda-Auto, která se tímto krokem podvolila globálním tlakům. Společnosti se tak otevřel zcela nový trh nabízející spousty příležitostí, ale i hrozeb. Indický trh se v posledních letech stal velmi atraktivní pro řadu investorů, včetně konkurenčních značek, což pro Škoda Auto znamená větší úsilí při oslovování zákazníků a udržení si tržní pozice.

4.1 Založení a současnost závodu SAIPL [11]

Škoda Auto založila svůj první zahraniční závod se stoprocentním vlastnictvím, v roce 1999. K založení došlo na základě podpisu „Memoranda o shodě“ generálním tajemníkem zahraničního obchodu Indie a přípravným týmem, který získal souhlas od indického Výboru na podporu zahraničních investic (Foreign Investment Promotion Board). S montáží vozů se začalo o dva roky později, 16.listopadu 2001, ve státě Shendra, v lokalitě města Aurangabad. Vstup mladoboleslavské automobilky na indický trh je posuzován jako příznivý krok jak pro značku Škoda Auto, tak pro VW. Volkswagen dlouho čekal na vhodnou příležitost ke vstupu na indický automobilový trh, který byl postupně deregulován a otevřen zahraničním investorům.⁷

Značka Škoda Auto, uznávaná téměř po celém světě, si našla své příznivce i na indickém trhu, především díky svému modernímu, neotřelému vzhledu, stylovému interiéru a špičkovým technologiím. Toto uznání indickými zákazníky přineslo společnosti řadu ocenění..I v roce 2008 dosáhly vozy značky Škoda dalších významných ocenění: obsadily první místo v indexu spokojenosti zákazníků (J.D.Power Sales Satisfaction Index, SSI)

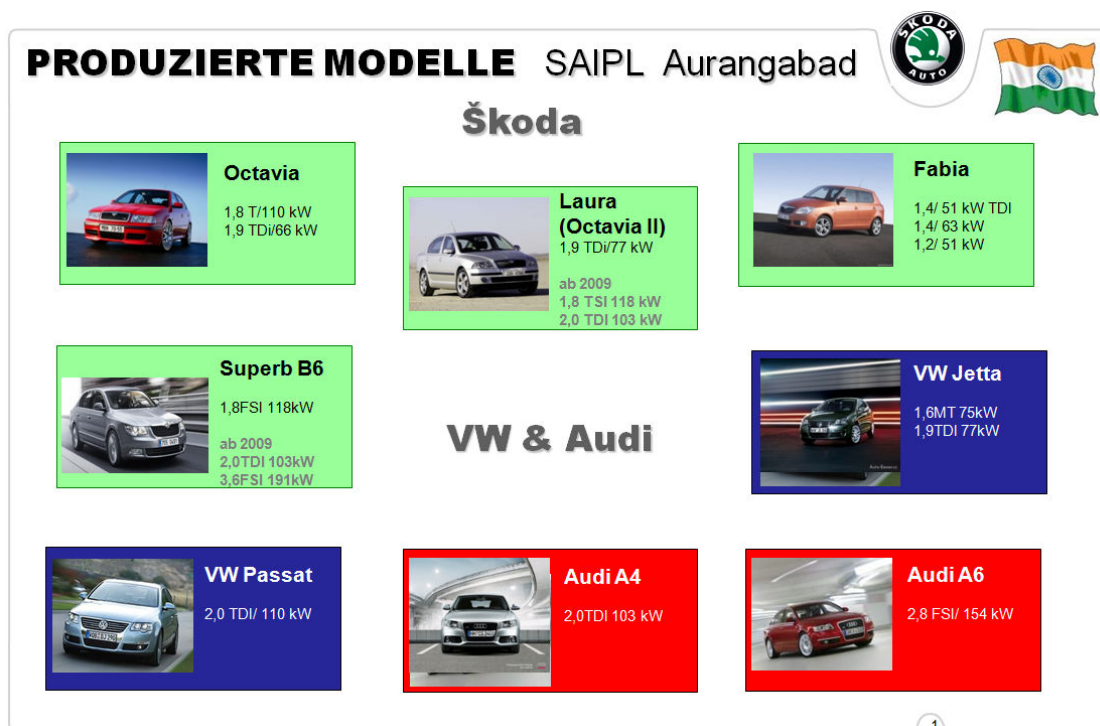
⁷ BALÁŽ, J., MELIŠKA R. Indie: úspěšný projekt jede naplno dál. *Škoda Mobil: Noviny zaměstnanců Škoda Auto*. 2004, roč. 10, č. 7, s. 1

a obhájily prvenství modelu Octavia Tour ve studii celkové spokojenosti zákazníků prováděné společností TSN.⁸

4.1.1 Výroba [1]

Už v roce 2007 došlo k rozšíření montáže modelů v závodě v Auragabadu. Tentokrát se modelové řada rozrostla o další koncernové značky, konkrétně o VW a Audi. Kromě modelů značky Škoda se rozjely montážní linky vozů VW Passat a Audi A6. V loňském roce došlo k dalšímu rozšíření o modely Škoda Superb nové generace, Audi A4 a VW Jetta. Během loňského roku sjelo z montážních linek celkem 18.342 vozů modelových řad Škoda a 2.633 vozů ostatních koncernových značek.

V současné době se v SAIPL vyrábí 8 modelových řad s různými typy motorizace. Na montáži těchto vozů se v současné době podílí zhruba 500 zaměstnanců.



Obr. 9: Modely montované v závodě SAIPL

zdroj: interní materiály Škoda Auto

⁸ Škoda-Auto – VÝROČNÍ ZPRÁVA 2008 [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA-AUTO a.s., 2008, s. 45 [cit. 2009-04-05]. Dostupný z WWW: <<http://new.skodaauto.com/company/cze/profil/forinvestors/reports/annual/Pages/annual.aspx>>

Montáž rozložených vozů [12]

Závod v Aurangabadu je koncipován jak montážní linka, kam jsou z mladoboleslavského závodu přepravovány díly ve speciálních kontejnerech prostřednictvím kombinované dopravy (automobilové, vlakové a lodní). Pro tyto dodávky se používá koncepce přepravy montážních modulů CKD-3 → samostatná lakovaná karoserie, všechny montážní díly včetně motoru, převodovky, zadní nápravy, provozní kapaliny, demontovaný kokpit, dveře, frontend a sedačky. Konečná montáž se realizuje na montážní lince v Indii, za dodržení všech koncernových kvalitativních standardů. Tento způsob dopravy vozů pro indický trh se jeví pro společnost výhodnější, než v případě kompletně smontovaných vozů, kdy každý z takových vozů podléhá vysokým celním sazbám.

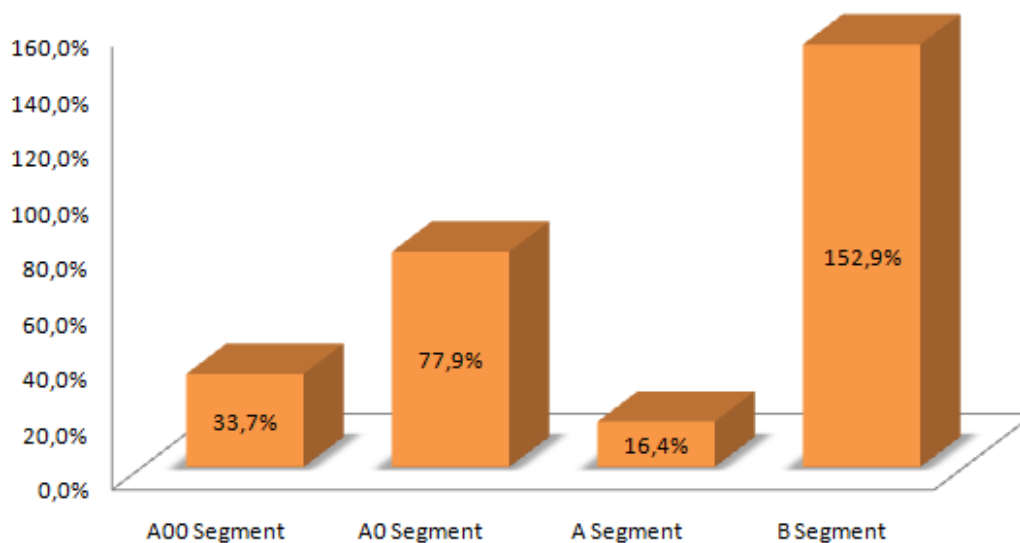
4.1.2 Prodej

S rozvojem ekonomiky a růstem životní úrovně se postupně odbourává chudoba, která ještě dnes postihuje více jak 28% indické populace, která vyživá s méně než jedním dolarem na den. S tím je spojena určitá polarizace místního rozvrstvení sociálních skupin obyvatel, která se projevuje ve výrazném posílení nižších a naopak vyšších sociálních tříd. To je dáno i rozdílnými možnostmi vlivem náboženských kast a životní úrovně ve městech a na venkově. Strukturální rozvrstvení obyvatelstva je velmi důležitým předpokladem úspěšného zaměření prodejních strategií.

Škoda Auto vstoupila na tento trh s cílem oslovit zákazníky v segmentu luxusních a menších vozidel. Segment luxusních vozidel zahrnuje modely Superb, Octavia a Laura, což je místní označení modelu Octavia druhé generace. V segmentu malých vozidel usiluje o svou pozici model Škoda Fabia. Marketingové analýzy prokázaly, že nejvyšší růst zaznamenal segment třídy B a A0. Avšak, co se týče celkového podílu, v rámci všech segmentů, nejvyšších hodnot dosahuje segment A00, do něhož se řadí momentálně nejdiskutovanější projekt automobilky Tata Motors, Tata Nano. Z pohledu nabízených vozidel značky Škoda je podíl třídy A, kde Škoda Auto nabízí dva modely – Octavia a Laura, relativně nízký. Přesto je třeba v tomto ohledu přihlídnout k faktu, že ačkoli si tento segment vozů zatím hledá své příznivce na trhu, značka Škoda dominuje této třídě v prodejních výsledcích.

Prodej osobních automobilů vykázal v druhé polovině loňského roku zřetelný propad. Ani výsledky z kraje tohoto roku nebyly nijak optimistické, přesto na trhu s osobními automobily dochází k oživení a prodejní čísla se pozvolna dostávají do kladných hodnot. Z tabulky č. 4 je zřejmé, že loňský prodej osobních vozidel se propadl zhruba o 20%.

Vývoj v jednotlivých segmentech porovnání v letech 2004-07



Obr. 10: Vývoj prodeje v jednotlivých segmentech; porovnání v letech 2004-07
zdroj : Vlastní zpracování dle interních materiálů Škoda Auto

Preference místních zákazníků [23]

Základním předpokladem pro vyhodnocení potřeb a přání zákazníků je realizace marketingové analýzy. Na základě zjištěné typologie zákazníků a tržních preferencí můžeme přizpůsobit náš produkt požadavkům zákazníka.

Marketingové analýzy detailně vyhodnotily místní trh a zákazníky z mnoha hledisek. Výsledky přinesly následující poznatky:

- Nejvyšší kupní sílu vykazují teritoria západní a severní Indie;
- Dle jednotlivých segmentů se mezi nejžádanější řadí:
 - ✓ 5-ti dvéřový hatchback – 55%
 - ✓ 4-dvéřový sedan – 20%
 - ✓ MPV – 10%
 - ✓ SUV – 9%
 - ✓ VAN – 6%

- V případě nižších tříd, tedy menších vozidel, je žádanější benzínová motorizace
- U vyšších tříd preferují zákazníci větší výkon dieselového motoru
- V celkovém porovnání jsou více preferovány benzínové motory
- Dle věkového rozhraní:
 - ✓ Do 35 let – vozy třídy A, B
 - ✓ Nad 35 let – vozy třídy A0, A00
- Dle dosaženého vzdělání:
 - ✓ Středoškolské - preferovány vozy střední a vyšší třídy
 - ✓ Diplom – preferovány vozy středních tříd
 - ✓ Univerzitní – upřednostňovány vozy nižší a střední třídy
- Dle výše ročního příjmu v EUR:
 - ✓ Do 555 EUR – vozy třídy A00
 - ✓ Do 705 EUR - vozy třídy A0
 - ✓ Nad 804 EUR – vozy třídy A, B
- Dle typu nákupu:
 - ✓ Při prvním nákupu automobilu upřednostňují zákazníci menší vozy
 - ✓ Při opakovaném nákupu nebo nákupu druhého automobilu si již zákazníci vybírají z vozů vyšších tříd
- Průměrná cena jednotlivých tříd:
 - ✓ A00 - průměrná cena: 5.700 EUR
 - ✓ A0 – průměrná cena: 9.300 EUR
 - ✓ A – průměrná cena: 15.200 EUR
 - ✓ B - průměrná cena: 14.000 EUR

Mezi nejdůležitější faktory, které indičtí zákazníci zohledňují při koupi vozu, patří:

- Cena, poměr mezi výdaji na koupi a servis, cena náhradních dílů a servisní služby, kvalita, design, komfort, termín dodání.

V případě požadavků na výbavu a vlastnosti vozu, zákazníci nejčastěji požadují:

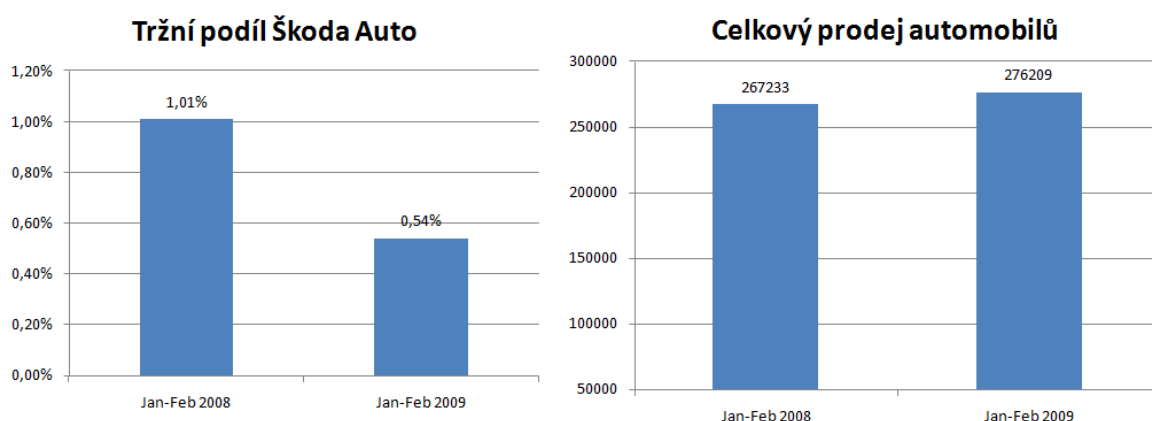
- Posilovač řízení, klimatizaci, palubní počítač, pohodlné sezení, kvalitní audio systém, bezpečnost pasažérů, nízkou spotřebu, klakson.

Prodejní výsledky [1]

Už v jedné z předešlých kapitol byla zmínka o vývoji produkce vozidel během posledních osmi let. Během tohoto období se značka Škoda Auto dostala do povědomí zákazníků a vydobyla svou pozici na místním trhu, především co se týče top značek ve střední třídě. Výsledky ukazují, že Škoda Auto za poslední čtyři roky téměř zdvojnásobila prodeje z 8,5 tis. vozů v roce 2004 na 16,051 tis. v roce 2008. V porovnání s rokem 2007 tak vykázala značka růst ve výši 32%.

Výsledky druhé poloviny loňského roku a počátku tohoto roku byly ovlivněny reakcí kupní síly na současné události ve světě, zmítaném světovou finanční krizí. V tomto ohledu poptávka domácího trhu značně oslabila, v důsledku vysokých úvěrových nákladů s poklesu spotřebitelské důvěry.

Níže uvedené grafy vypovídají o tom, že momentální situace na trhu se nedá nazvat kritickou. Vývoj prodejů za leden, v letech 2008 a 2009, nezaznamenal žádné propady, naopak dosáhl mírného růstu. V tomto ohledu byla kritická především druhá polovina loňského roku, kdy celkové prodeje za loňský rok vykázaly propad. V tomto směru je relevantní hovořit především o změně skladby poptávky ve prospěch malých, levných aut, což vedlo k oslabení celkového podílu značky Škoda Auto na trhu, v jehož portfoliu nabízených vozidel převažují vozidla střední a vyšší třídy.



Obr. 11: Tržní podíl Škoda Auto v Indii; celkový prodej vozů v porovnání za leden 2008 a 2009
zdroj: vlastní zpracování

V roce 2008 dodala Škoda Auto India svým zákazníkům 16.051 vozů, což ve srovnání s předchozím rokem představuje nárůst o 32%. Za tímto výsledkem stojí především úspěch modelu Škoda Fabia, kterého se od jeho uvedení na trh v lednu prodalo 6.303 kusů. Značka Škoda tak dosáhla celkového tržního podílu 1.07% . V rámci rozvoje trhu společnost rozšířila svou dealerskou síť na 60 prodejních míst.⁹

4.1.3 Finanční výsledky hospodaření za rok 2008

V roce 2008 poklesly tržby společnosti meziročně o 33 mil. Kč na úroveň 6 mld. Kč (15,3 mld. INR). Společnost vykázala za rok 2008 ztrátu ve výši -175 mil. Kč (-440 mil. INR). Příčinou uvedeného vývoje byl zejména nárůst nákladů na marketing v souvislosti s uvedením nových modelů na trh a udržením tržních podílů i přes negativní trend na trhu v druhé polovině roku. Čistá likvidita se plánovaně snížila z 1,1 mld. Kč (2,4 mld. INR) na -528 mil. Kč (-1,33 mld. INR) především v důsledku výdajů na investice ve výši 872,7 mil. Kč (2,2 mld. INR). Největší část investic připadla na modelovou řadu Škoda Fabia v rámci rozšíření výrobních kapacit a zintenzivnění výroby. Další investice byly vynaloženy především na náběh výroby koncernových modelů.¹⁰

4.2 Volkswagen India Private Ltd. [13]

Slavnostní otevření nového závodu společnosti Volkswagen Group Pune proběhlo 31.března 2009 za účasti guvernéra státu Maharashtra, Shri S.C. Jamira a Prof. Dr. Jochema Heizmanna, člena představenstva společnosti VW AG, zodpovědného za výrobu. K této události bylo přizváno dalších více jak pět set významných hostů. Pro Volkswagen znamenal tento krok jeden z významných milníků v historii společnosti vedoucí k prosazení svých cílů na indickém subkontinentu.

⁹ Škoda-Auto – VÝROČNÍ ZPRÁVA 2008 [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA-AUTO a.s., 2008, s. 45 [cit. 2009-04-05]. Dostupný z WWW: <<http://new.skodaauto.com/company/cze/profil/forinvestors/reports/annual/Pages/annual.aspx>

¹⁰ Škoda-Auto – VÝROČNÍ ZPRÁVA 2008 [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA-AUTO a.s., 2008, s. 45 [cit. 2009-04-05]. Dostupný z WWW: <<http://new.skodaauto.com/company/cze/profil/forinvestors/reports/annual/Pages/annual.aspx>

První fáze výrobních aktivit byla zahájena v květnu výrobou modelu Škoda Fabia. V roce 2010 se výroba rozšíří o model Volkswagen Polo, který byl speciálně vyvinut pro indický trh. V obou případech se předpokládá využití současných CKD dodávek montážních celků z mateřských závodů a zároveň dílů dodávaných lokálními dodavateli pro automobilový průmysl.

Vybudování závodu v Pune je jednou z největších investic německé společnosti v zemi, která si vyžádala více jak 580 milionů Eur. Výsledkem této investice je rozšíření výrobní kapacity na 110.000 vozidel ročně k současnému cca. 20-tisícovému objemu, který produkuje závod v Aurangabadu. V tomto ohledu se snaží Volkswagen svými zakázkami podpořit i místní dodavatele a napomáhá jim přiblížit se úrovni evropských dodavatelů. Závod v Pune je jedním z nejmodernějších závodů společnosti, s vysokou úrovní vertikální integrace a významným podílem lokálních dodavatelů. Indický závod má vlastní lisovnu, svařovnu, lakovnu a linku pro finální montáž.

I přes současný nepříznivý vývoj ve světě nevykázal indický automobilový trh žádné katastrofální dopady ve vývoji poptávky. Jak tvrdí analytici, Indie je stále se rozvíjející trh, vytvářející velký růstový potenciál. Do konce příštího roku VW India hodlá zaměstnat 2,5 tisíce pracovníků. Pouze dva a půl roku trvalo VW, aby naplnilo svůj závazek vůči indické vládě, který byl mezi oběma stranami uzavřen v listopadu 2006. Za rok 2008 vyprodukoval koncern Volkswagen Group 6,347 milionů vozidel, z čehož 66,2% bylo vyrobeno mimo území Německa. Závod v Pune zaujímá 6.1 pozici ve světové produkční síti devíti značek koncernu.

4.3 Faktory konkurenčního prostředí [9]

Významným zlomem pro indický automobilový průmysl bylo období liberalizace zahraničních investic a odbourání licenční výroby automobilů. Tímto krokem se otevřel trh pro řadu zahraničních automobilek a výrobců pro automobilový trh, což se projevilo v přílivu investic a vytvoření plně konkurenčního prostředí.

Místní automobilový trh je stále velmi atraktivní pro automobilové výrobce a to z několika důvodů:

- Růst indické ekonomiky a životní úrovně místních obyvatel se promítá ve zvyšující kupní síle a rostoucí poptávce po produktech.
- Jde o trh s počtem obyvatel vyrovnávající se sousední Číně a přitom s velmi nízkým podílem počtu automobilů na tisíc obyvatel.
- Nízké výrobní náklady, dostupnost kvalifikované pracovní síly.
- Rozvoj infrastruktury, vládní podpora pro rozvoj R&D center.

Postupná liberalizace trhu se stala významnou investiční pobídkou pro řadu zahraničních výrobců, kteří zde realizují své záměry ve spolupráci s místními výrobci nebo zcela samostatně jako „Global players“. V současné době působí na trhu 15 výrobců osobních automobilů, 9 výrobců komerčních automobilů, 16 producentů v segmentu dvou- a tříkolových vozidel a 15 v segmentu traktorů.

Indický automobilový trh je utvářen třemi skupinami výrobců:

Domácí producenti -

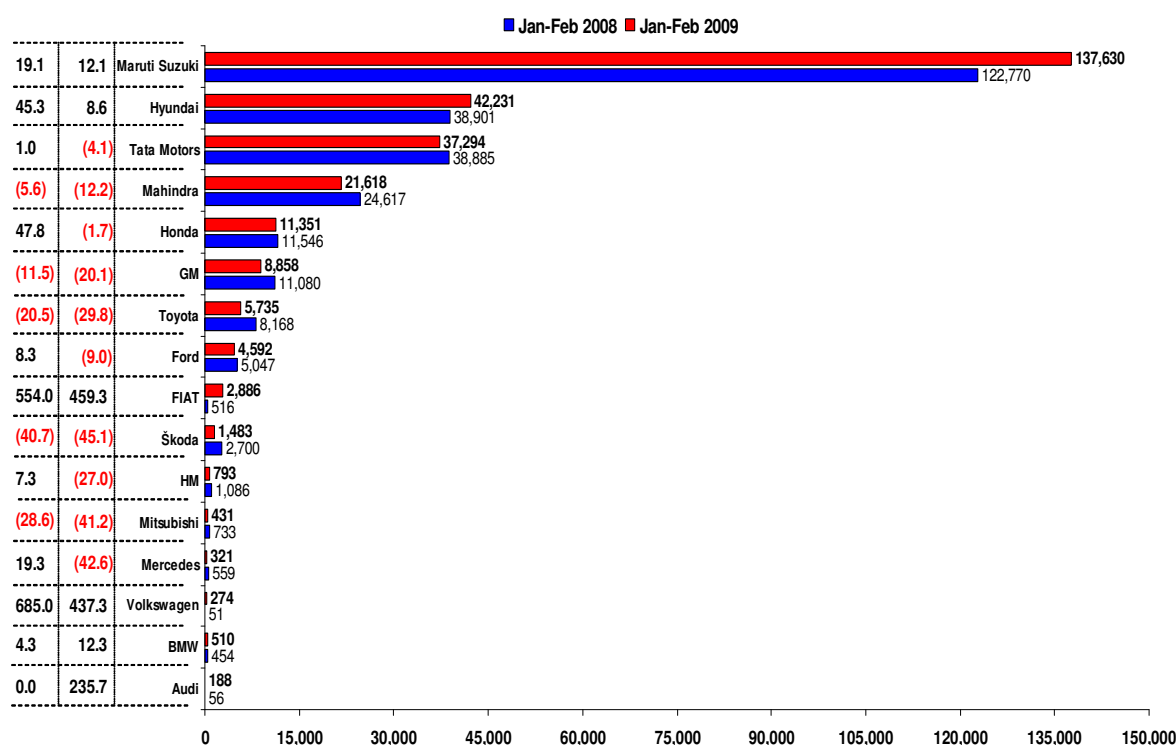
Tata Motors,
Mahindra & Mahindra,
Hindustan Motors,
Maruti Udyog Ltd.,
Ashok Leyland, Force Motors,
Bajaj Auto.

Joint Ventures -

Maruti Suzuki (Suzuki vlastní 54,2% podíl)
Mahindra & Mahindra (JV se společností Renault na výrobu a prodej modelu Logan)
Tata Motors (strategická aliance se značkou Fiat)
Force Motors (JV produkce nákladních vozidel se společností MAN)
Hindustan Motors (výroba modelů Pajero a Lancer pro značku Mitsubishi)

Světoví výrobci - General Motors, Swaraj Mazda, Honda,
 „Global Players“ Ford India, Volvo India, Fiat India, BMW India,
 Hyundai Motor India, Skoda Auto India,
 Toyota Kirloskar, Volkswagen India,
 Daimler Chrysler India,

Největší tržní podíl zaujímá domácí automobilka Maruti následovaná korejskou značkou Hyundai, tak jak ukazuje následující graf. Z čehož plyne, že místní zákazníci jsou při svém rozhodování ovlivněni především cenou a v tomto ohledu nabídka modelů značky Maruti a Hyundai splňuje jejich požadavky. Indičtí zákazníci preferují kategorii vozidel, která jsou levnější, menší a s nižším objemem motorizace. Znatelný je přírůstek zákazníků, kteří upouštějí od dvou- a tříkolových vozidel a pořizují si dostupná dvoustopá, osobní vozidla. I přesto, že výrobci luxusních vozidel dosahují zanedbatelného tržního podílu, růst segmentu těchto vozidel je výrazný, což je dáno vyšší životní úrovní v městských aglomeracích.



Obr. 12: Prodej jednotlivých značek v porovnání za leden 2008 a 2009
 zdroj: interní materiály Škoda Auto

Vnímání automobilových značek indickými zákazníky [23]

Německé značky: jsou spojovány se symbolem luxusu, typické vyšší kvalitou, Hi-tec technologií, vynikajícím designem a vyšší cenou.

Japonské značky: jsou vnímány jako moderní automobily, splňující požadavky posledních trendů, nabízející pohodlí, vysokou kvalitu a inovativní prvky.

Korejské značky: nabízejí zákazníkům dobrý poměr mezi cenou a výkonem, spadají do kategorie levnějších vozů.

Indické značky: jsou vyvinuty pro potřeby indických zákazníků, charakteristické nižšími pořizovacími náklady, dostupnými náhradními díly a velmi dobrou servisní sítí.









Vybudovaná servisní síť je velmi důležitým aspektem pro zdejší zákazníky, neboť držba automobilu do následné koupě je spojena s jeho životností. Proto dostupnost náhradních dílů a možnost servisování je důležitým kritériem při rozhodování o koupi.

Následující tabulka zobrazuje rozčlenění jednotlivých kategorií vozidel, dle motorizace, typu karoserie a ceny. Výsledkem je charakteristika jednotlivých segmentů výší tržního podílu. Z čehož je možné usoudit, jak již bylo zmíněno, že mezi nejpreferovanější automobily patří, malá, cenově dostupná auta s objemem do 1200 ccm. Největším rivalem v této kategorii se stal projekt automobilky Tata Motors, Tata Nano, jehož cena se pohybuje okolo dvou tisíc Eur. Uvedení tohoto vozu na trh způsobilo, že ceny malých ojetých vozů klesly na trhu o 10-20 procent. Předpokládá se, že do dvou let se zahájí prodej evropské verze Tata Nano Europa, jehož cena se vyšplhá k pěti-tisícům EUR, tak aby vůz mohl plnit evropské emisní a bezpečnostní standardy.¹¹

¹¹ IDNES.CZ. *Tata Nano Europa: nejlevnější auto světa se chystá do Evropy* [online]. 2009 [cit. 2009-04-12]. Dostupný z WWW: <http://auto.idnes.cz/tata-nano-europa-nejlevnejsi-auto-sveta-se-chysta-do-evropy-pqm-/ak_aktual.asp?c=A090305_145352_ak_aktual_fdv>

Tab. 5: Tržní segmentace osobních vozidel v Indii

Tržní segmentace – osobní vozidla

Segment	Engine Size	Body Type	Price Range ('000 Euro)	No. of Models	Segment share	Representative Models	
A00	800	5 D / HB	4 ~ 6	2	23%		
A00	800	Van	5 ~ 5	1	6%		
A00	1000	5 D / HB	7 ~ 8	1	2%		
A00	1100 ~ 1200	5 D / HB	5 ~ 10	2	20%		
A00	1600 ~ 1900	4D / Sedan	8 ~ 11	2	1%		
A00	800 ~ 1900		4 ~ 11	8	51%		
A0	1100 ~ 1200	5 D / HB	8 ~ 11	3	5%		
A0	1101 ~ 1200	4D / Sedan	9 ~ 11	2	2%		
A0	1102 ~ 1200	MPV	10 ~ 11	1	0%		
A0	1103 ~ 1200	SUV	10 ~ 11	1	0%		
A0	1300 ~ 1500	5 D / HB	5 ~ 12	4	12%		
A0	1301 ~ 1500	4D / Sedan	10 ~ 17	9	12%		
A0	1100 ~ 1500		5 ~ 17	20	31%		
A	1300 ~ 1500	MPV	0 ~ 0	1	1%		
A	1600 ~ 1900	4D / Sedan	14 ~ 29	7	3%		
A	> 2000	MPV	10 ~ 21	2	5%		
A	> 2000	SUV	33 ~ 50	3	0%		
A	1300 ~ 2000 <		10 ~ 50	13	9%		
B	> 2000	4D / Sedan	30 ~ 147	6	0%		
B	> 2000	SUV	11 ~ 80	6	7%		
B	> 2000	MPV	13 ~ 19	1	2%		
B	> 2000		11 ~ 147	13	9%		
Total Industry							
Industry	800 ~ 2000 >		4 ~ 147	54	100%		

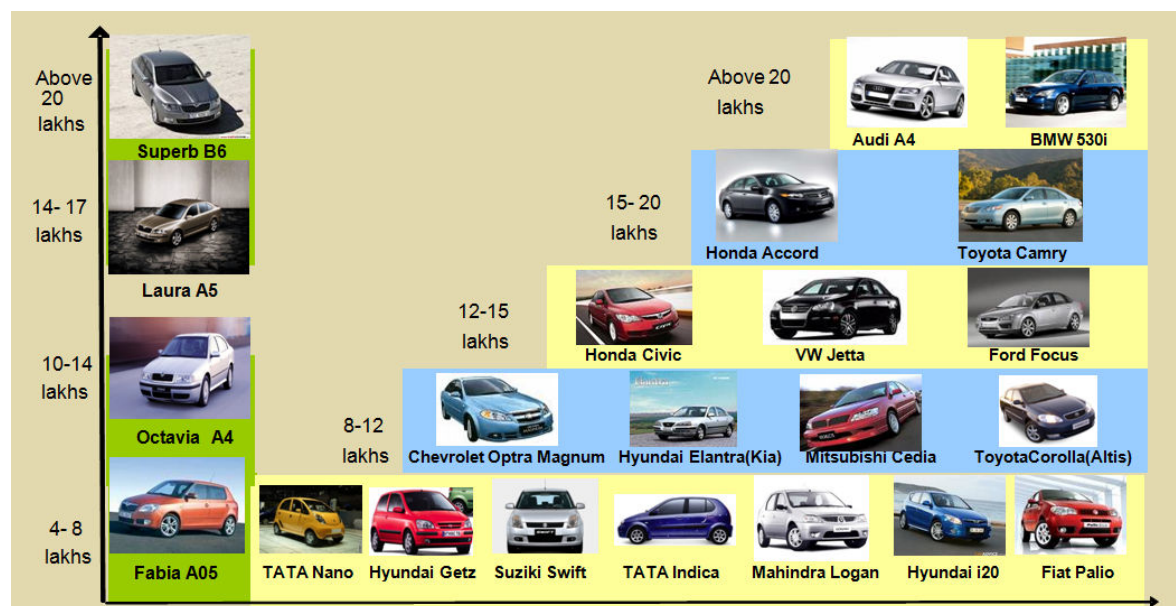
India 2007 – Market Structure & Customer Requirements

VOLKSWAGEN AG

Group Market Research and Analysis, K-GVM-M

Zdroj: Interní materiály Volkswagen Group

Přímí konkurenti modelů Škoda Auto



Obr.13: přehled přímých konkurentů modelů Škoda Auto na trhu v Indii

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4 Příležitosti a hrozby indického automobilového průmyslu [6, 9]

Náklady, infrastruktura, rozvoj lidských zdrojů jsou zásadně spjaty s příležitostmi, které v automobilovém průmyslu vybízejí k využití a zlepšení. Rostoucí mzdové náklady ve vztahu k hospodárnosti infrastrukturálních změn nevedou k zajištění potřebné efektivity. Společnosti hledají nové technologie a postupy, které by za stávajících výrobních nákladů efektivněji využily zdrojů a vedly ke zvýšení produktivity.

Poměr mezi výrobními náklady a produktivitou

Ceny surovin byly do nedávna považovány za nejvýznamnější nákladovou položku. Nyní daleko většího významu dosahují mzdové náklady, které v Evropě nebo USA tvoří vyšší podíl na celkových nákladech, než je tomu v případě surovin.

Nízké mzdové náklady a dostupnost kvalifikované pracovní síly se řadí mezi přednosti indického trhu, které přináší komparativní výhodu pro lokální výrobce. Lokální výroba zahraničních výrobců činí jejich produkty konkurenceschopnými v porovnání s produkty z dovozu i místních výrobců a to jak na lokálním trhu, tak v zahraničí. Náklady na práci činí desetinu mzdových nákladů vynaložených v rozvinutých zemích.

Pro výrobce se stává velmi oblíbenou záležitostí smluvní najímání pracovníků, kdy zaměstnavatel je ten, kdo určuje výši výdělků a tím si udržuje nízké mzdové náklady. Avšak tento způsob najímání pracovníků se jeví spíše jako využívání pracovníků ve prospěch profitu společnosti. Tento fakt pouze poukazuje na potřebu reformy, která by docílila zakotvení práv a sociálních jistot zdejších pracovníků. Zároveň v zájmu výrobních podniků je udržet si pracovníky s dlouholetou praxí a vyšší produktivitou.

Výsledky průzkumu společnosti „Indian Council for Research on International Economic Relations“ (ICRIER) poukazují na fakt, že potřebné reformy mohou vést nejen k vyšší produktivitě, ale dokážou přimět pracovníky vykonávat svou práci efektivněji. Z tohoto průzkumu vzešlo, že zhruba 10-30 procent pracovníků v automobilovém průmyslu je najímáno na základě smlouvy s externí agenturou a plat takových pracovníků se pohybuje okolo 25-50 procent kmenových zaměstnanců podniku.

Následující tabulka zobrazuje vztah mezi dosaženou produktivitou a mzdovými náklady, v porovnání s dalšími třemi rozvíjejícími se zeměmi.

Tab. 6: Vztah mezi produktivitou a mzdovými náklady v porovnání s dalšími rozvíjejícími se zeměmi

	Indie	Brazílie	Čína	Thajsko
Mzdové náklady (USD/hod.)	0,75	4,2	0,75	0,8
Mzdové náklady (USD/den)*	6	33,6	6	6,4
Index produktivity **	1,0	2,0	1,0	1,2
Produktivita vztažená ke mzdovým nákladům	6	16,8	6	5,33

* za předpokladu 8-hodinové denní směny

** hrubá hodnota přidaná na zaměstnance v porovnání s Indií

zdroj: Zpracováno z prezentace „Automotive Industry“ [online]. 2008. Dostupný z WWW: www.ibef.org

Během posledních pěti let některé indické podniky dokonce zdvojnásobily dosahovanou produktivitu. Díky postupnému zavádění systémů řízení výroby má produktivita ve výrobním sektoru tendenci růst. I v tomto ohledu se indická vláda snažila podpořit průmyslový sektor a přispěla téměř 10 miliardami INR na rozvoj lidských zdrojů.

Další položkou razantně ovlivňující absolutní výši nákladů jsou daně a poplatky, které jsou v Indii daleko vyšší než v ostatních asijských státech. Tím se Indie znevýhodňuje oproti ostatním rozvíjejícím se zemím a dochází k redukci přínosů vyvolaných nízkými výrobními náklady. Následující tabulka vykazuje výši jednotlivých poplatků a daní v porovnání s dalšími třemi rozvíjejícími se zeměmi. V porovnání mezi nákladovými položkami indického a čínského automobilového výrobce jsou náklady na výrobu osobního vozu v Číně o zhruba dvacet procent nižší než v Indii. Největší podíl na tomto nárůstu mají právě vyšší daně a jejich stupňovitý účinek.

Tab. 7: Přehled daňových zatížení ve třech rozvíjejících se zemích

	Indie		Brazílie	Čína	Thajsko
Spotřební daň	Malá auta	Komerční vozidla	-	-	-
	8,18%	12,27%			
DPH	12,5%		17%	17%	7%
Ostatní daně	-		15%	-	-
Daň z příjmu právnických osob	34%		34%	25%	30%
Osvobození od daní	Specifický balíček poskytnutý vládou pro podporu investic		Daňové stimuly pro společnosti, které se zaměřují na export	Politika daňového zvýhodnění právnických osob s cílem podpořit investice zahraničních podniků	Daňové stimuly pro podporu investic mimo centrální zónu
Dovozní cla na pryž	13%		16%	8%	-
Dovozní cla na ocel	5%		12%	2%	10%

zdroj: Zpracováno z prezentace „Automotive Industry“ [online]. 2008. Dostupný z WWW: www.ibef.org

Indická vláda si je vědoma, jakým způsobem současný daňový systém zatěžuje zisky místních výrobců a připravuje daňovou reformu, kterou by napomohla zvýšit konkurenceschopnost lokálních automobilek. Jedním z plánů je zavedení „Central Sales Tax“, která by do jisté míry utlumila stupňovité účinky daní a v dalším kroku uvažuje o zavedení „Goods & Service Tax“ a postupném odbourávání daní, které se vztahovaly pouze na automobilový sektor.

Snížení výrobních nákladů v důsledku technologického pokroku

Výrobci hledají způsoby jak redukovat výrobní náklady. Postupné snižování cen technologií přivedlo výrobce na myšlenku vyvinout a využít ve svůj prospěch nízkonákladovou automatizaci, která by přispěla k redukci mzdových nákladů. V souvislosti s dosahovanou efektivitou produkce, se na základě ekonometrické analýzy provedené společností ICRIER, došlo k závěru, že nárůst zahraniční participace je doprovázen vyšší efektivitou. Z tohoto důvodu indická vláda podporuje spolupráci zahraničních společností s místními podniky, která umožňuje zdejšími výrobcům dodávat na trh produkty technologicky propracovanější a přitom vyrobené s nižšími náklady. Právě zahraniční společnosti jsou zdrojem know-how a moderních výrobních technologií pro místní producenty.

Tab. 8: Porovnání konkurenceschopnosti v nákladech Indie vs. Čína

Rozpad nákladů		Osobní vozidla	Komerční vozidla
Náklady připadající na výrobu vozu indického výrobce		100	100
Daně a cla	Čistý odvod daní státu a stupňovitý dopad daní	-1,20%	-1,89%
	Dovozní cla na suroviny	-0,62%	-0,34%
	Daň z příjmů právnických osob	-0,24%	-0,24%
	Celkem	-2,06%	-2,47%
Průmyslové náklady	Elektřina a pohonné hmoty	-3,40%	-3,60%
	Mzdové náklady	-	-
	Náklady na kapitál	-0,80%	-0,80%
	Celkem	-4,20%	-4,40%
	Nákladové znevýhodnění pro Indii	-6,02%	-11,40%
	Úspory z rozsahu	-	-
	Celkové nákladové znevýhodnění pro Indii	-6,26%	-6,87%

zdroj: Zpracováno z prezentace „Automotive Industry“ [online]. 2008. Dostupný z WWW: www.ibef.org

Infrastruktura [2]

Vybudování infrastruktury pro více jak miliardu lidí je nelehký úkol rozvíjející se ekonomiky. Avšak právě rozvoj infrastruktury může podpořit rozvoj ekonomiky v dalších směrech. Stav a úroveň vozovek může být významným kritériem při rozhodování o koupi vozu. Kapacita místních letišť může ohrozit růst exportu. A dostupnost elektrické energie může zapříčinit zpomalení rozvoje průmyslových odvětví. Dopravní infrastruktura je nezbytným elementem pro rozvoj automobilového průmyslu a jediným významným činitelem v této oblasti je vláda.

Spotřeba a kvalita dodávek elektrické energie

Vysoká cena elektřiny a relativně nízká kvalita dodávek elektřiny se řadí mezi další problémy, se kterými se potýkají indičtí výrobci. Řada výrobců musí řešit problémy s výpadky či kolísáním elektrického proudu, což se v konečném důsledku projevuje i na kvalitě produkce. Průměrný výrobce ztratí 8,4% na prodeji, jen z důvodu přerušení dodávek elektřiny. Bylo prokázáno, že absolutní výše nákladů spojená s přerušením dodávek elektřiny se rovná jednomu procentu GDP. Některé společnosti jsou ochotny zaplatit za elektřinu vyšší částky, aby si tím zajistily kvalitu dodávek. I v tomto případě je další vývoj závislý na postupu vlády.

Předpokládá se, že se spotřeba elektřiny v Indii bude ročně zvyšovat o 2,8 %, což je o třetinu více než je celosvětový průměr. Vyšší spotřeba elektřiny je zajišťována vytvářením dodatečných kapacit vlastních výrobních zdrojů.

Rozvoj lidských zdrojů

Zvyšování kvalifikace místních pracovníků je jedním z cílů stanoveného v AMP. Jedním z úkolů ministerstva těžkého průmyslu a veřejného podnikání je zajistit na trhu dostatečnou zásobu kvalifikované pracovní síly. Rostoucí úroveň produkce musí být v tomto ohledu zajištěna i pracovníky bez potřebného nebo dosaženého vzdělání. V důsledku toho vzniká na trhu převis poptávky po kvalifikovaných pracovnících. Tendencí je zlepšit současnou nabídku na trhu práce, jak z kvantitativního, tak z kvalitativního hlediska.

Dle AMP je odhadováno, že automobilový průmysl bude vyžadovat:

- 28% nebo 7 miliónů pozic pro řídicí pracovníky.
- 62% nebo 15,5 miliónu kvalifikovaných pracovníků.
- 10% nebo 2,5 miliónu pracovníků bez vzdělání.

Potřebu vedoucích pracovníků a specialistů prozatím pokrývají Indický Technický Institut a Institut Managementu.

V tomto směru převzala na sebe některé iniciativy sama vláda, která plánuje zřídit Národní Automobilový Institut. Bylo by to první vzdělávací a výzkumné centrum specializované pro potřeby automobilového průmyslu. Cílem je zřídit takový institut v každém centru

automobilového průmyslu. Předpokládá se, že za deset let bude v automobilovém průmyslu tvořit nekvalifikovaná pracovní síla jen zhruba deset procent z celkového počtu pracovních míst.¹²

Mínění indický zákazníků

Rostoucí příjmy a příznivé demografické trendy

Výše příjmu na jednoho obyvatele vzrůstá a zároveň dochází k demografickým změnám, což je základním předpokladem rostoucí poptávky a udržení ekonomického růstu. Indie se řadí mezi šest nejlidnatějších zemí světa. Průměrný věk obyvatelstva se v roce 2007 pohyboval okolo 24,8 let a roční přírůstek populace v produktivním věku se nyní pohybuje okolo 1,4%. Podle průzkumu prováděného Institutem pro Ekonomický Růst se bude v roce 2025 více jak 67% indické populace pohybovat ve věkovém rozmezí 15-64 let. Kombinace vyšších příjmů a rostoucího podílu mladé generace je určitou jistotou růstu automobilového průmyslu, kdy vlastnictví automobilu utváří symbol rostoucí úspěšnosti mladých indických zákazníků.

Cena a spotřeba pohonných hmot

Indický automobilový trh je charakterizován jako trh malých vozidel. Indičtí zákazníci často berou ohled na spotřebu paliva jejich automobilu. Požadavky a potřeby zdejších zákazníků jsou tedy převážně vztaženy na cenu automobilu a jeho průměrnou spotřebu paliva. Naopak nijak velký význam nepřikládají bezpečnostním prvkům a nabízenému komfortu.

Výzkum a vývoj (Research & Development)

Oblast výzkumu a vývoje je v případě indických výrobců velmi slabá. V tomto ohledu indický automobilový průmysl stále zaostává za vyspělými ekonomikami. Přesto je zde vidět zlepšení, díky podpoře ze strany státu.

Indickým výrobcům se nabízejí dvě možnosti jak tento rozdíl zmírnit:

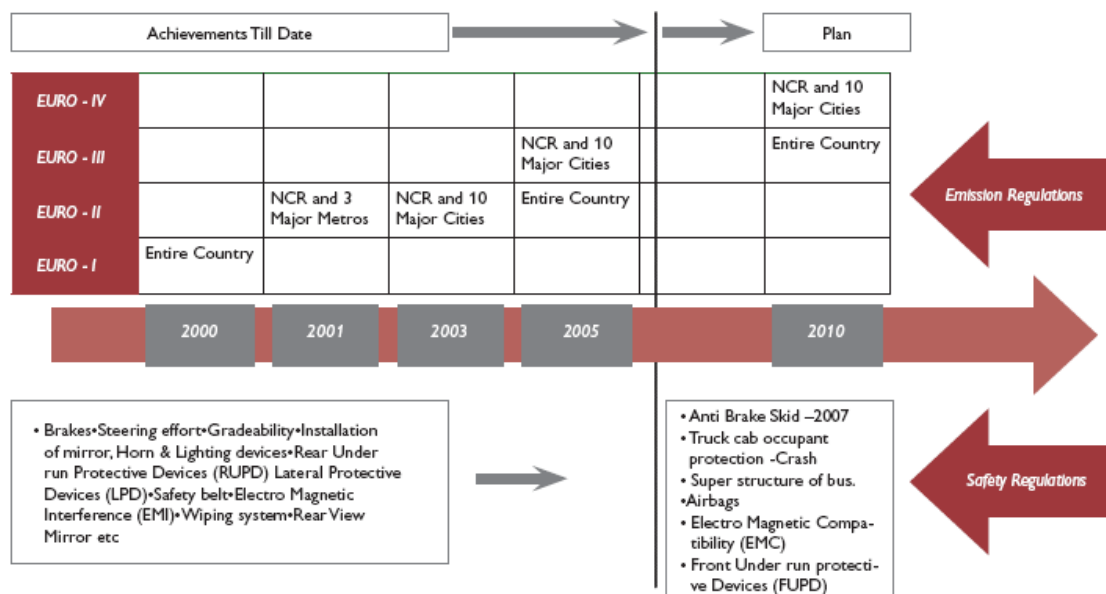
¹² IDNED.CZ. *Budoucnost Indie? Výroba aut.* [online]. 2007 [cit. 2009-3-18]. Dostupný z WWW: ,<http://ihned.cz/c3-21289360-000000_d-budoucnost-indie-vyroba-aut

- Postupem času zřizovat vlastní výzkumná a vývojová centra
- Zahájit spolupráci se zahraničními společnostmi a postupně přebírat jejich know-how a využívat jejich technologie

Indická vláda se snaží vznik R&D center podpořit, ať už různými finančními stimuly nebo úlevami na celních poplatcích a nebo formou daňových odpočtů. Cílem je vytvořit R&D centra především v hlavních průmyslových oblastech, kde sídlí většina automobilek a dodavatelů pro automobilový průmysl.

Indická vláda také podpořila vznik projektu „The National Automotive Testing and R&D Infrastructure Project“ (NATRIP). Tento projekt představoval investici ve výši 380 miliónů USD do testovacího, validačního a konstrukčního zařízení. Tento krok má především napomoci dosáhnout nízkonákladové a technologicky vyspělé úrovně produkce automobilů a komponentů jak pro místní trh, tak pro export.

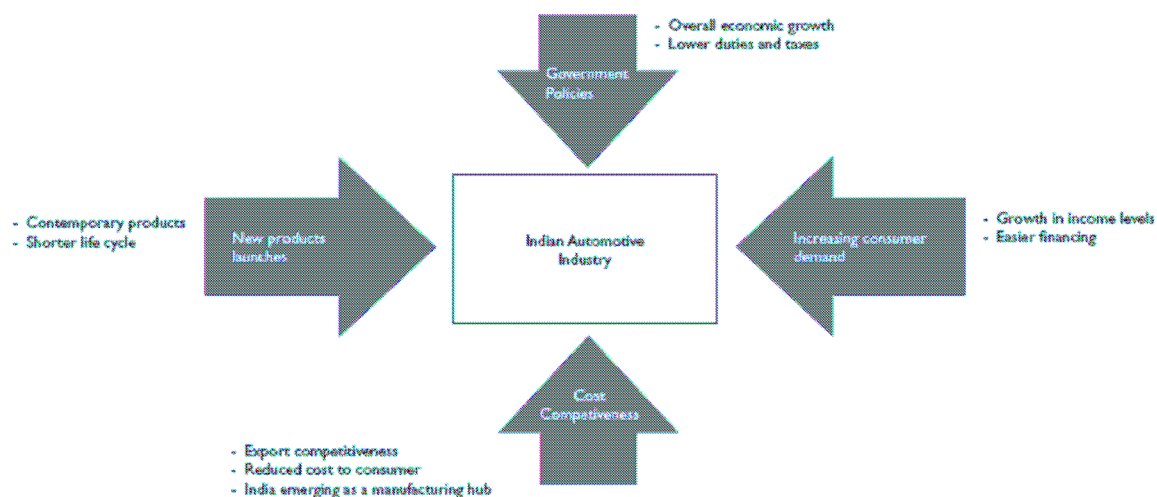
V souvislosti s výzkumem a vývojem je vhodné zmínit, že emisní standardy, platné pro místní automobilový průmysl, se začínají přibližovat emisním normám platným v zemích Evropské Unie. Klíčovými směrnicemi, které pravděpodobně budou mít dopad na automobilový průmysl, jsou bezpečnostní normy a zavedení indické emisní normy Bharat Stage IV. V roce 2000 Indie dosáhla úrovně EURO I a v roce 2003 již EURO III, která je uplatňována v 10 indických metropolích a oblasti hlavního města (NCR – National Capital Region).



Obr.14: Bezpečnostní a emisní normy uplatňované v Indii

zdroj: Zpracováno z prezentace „Automotive Industry“ [online]. 2008. Dostupný z WWW: www.ibef.org

Pro shrnutí této kapitoly uvádím následující obrázek, jenž vystihuje nedůležitější stimuly, příležitosti a potenciály, které tento trh nabízí novým investorům i stávajícím producentům.



Obr.15: Výzvy a příležitosti indického automobilového průmyslu

zdroj: Zpracováno z prezentace „Automotive Industry“ [online]. 2008. Dostupný z WWW: www.ibef.org

5 Analýza potenciálu lokálních dodavatelů pro automobilový průmysl

Tak jako má nepostradatelný význam pro indickou ekonomiku automobilový průmysl, tak stejný význam mají i rozvíjející se dodavatelské řetězce nejen pro samotný automobilový průmysl, ale i pro místní hospodářství. Poslední desetiletí je vyznačováno vysokým přírůstkem místních i zahraničních výrobců automobilových komponentů, který v tomto směru doprovází růst dosahovaný v automobilovém průmyslu. Indický průmysl automobilových součástek postupně získává na významu a z průmyslu, který byl spojován s nízkou kvalitou a úrovní technologie, se postupně stává globální konkurent. Tlak na snižování nákladů vede evropské, severoamerické a japonské výrobce k outsourcingu produkce do nízkonákladových zemí (Low Cost Countries – LCCs) mezi něž se řadí i Indie, která v tomto ohledu může nabídnout uspokojivou úroveň technologického zpracování i kvality za předpokladu dosažení nižších výrobních nákladů.

5.1. Charakteristika průmyslu automobilových součástek [7]

Indický trh s automobilovými komponenty je tvořen dvěma skupinami výrobců. Jednu ze skupin tvoří kategorie organizovaných výrobců, která pokrývá 77% produkce pro automobilový průmysl a čítá okolo šesti stovek výrobců. Zbývající produkci pokrývá část výrobní skupiny, kterou tvoří takzvaní neorganizovaní výrobci a na trhu působí více jak šest set takových producentů. Na základě využívané technologie a dosahované kvality se výrobci tohoto odvětví řadí do třech úrovní („tiers“). První stupeň tvoří dodavatelé kompletních systému/sestav a zbývající dvě úrovně se skládají z dodavatelů sub-systémů a samostatných, jednotlivých dílů.

Výrobci v tomto odvětví neustále pracují na svém rozvoji, tak aby byli schopni nabídnout co nejširší portfolio produktů svým odběratelům, což udává i rostoucí stupeň využití lokálních dodavatelů. Například největší indická automobilka Tata Motors využívá při výrobě modelu Tata Nano z 97% místní dodavatele, v případě dodávaných dílů (podíl „Local Content“).

5.1.1 Výrobci automobilových komponentů

Na indickém trhu působí řada domácích výrobců automobilových součástek. Mezi největší z nich patří firma TACO, což je odnož skupiny Tata Group, Sunduram Clayton, odnož skupiny TSV-Group, Munjal Showa, odnož skupiny Hero Group, Amtek Auto, Bharat Forge, Lucas-TSV a Minda India Limited a mnoho dalších výrobců. Z kategorie „Global players“ se na trhu usídlily společnosti jako Delphi, Visteon, Bosch Limited, Motherson Sumi Systems, což je odnož skupiny Sumi Motherson Group.

Většina těchto výrobců situovala své výrobní závody do již zmíněných průmyslových center, kde sídlí majoritní část automobilových výrobců tak, aby svým odběratelům mohli zajistit kvalitu a flexibilitu dodávek.

Rozvoj automobilového průmyslu zvýšil zájem o tento trh jak ze strany zahraničních výrobců (OEMs), tak místních výrobců automobilových komponentů. Někteří ze zahraničních dodavatelů vstoupili na trh zcela samostatně, pouze jako výrobní odnož mateřského závodu. Do této kategorie je možné zařadit společnosti jako Delphi, Saint-Gobain Sekurit India, Lumax Industries, Denso, atd. Další kategorii tvoří JV mezi zahraničními a lokálními výrobci, ale i vzájemná akvizice mezi místními dodavateli. Příkladem je společnost Bosch, která získala 80% podíl ve společnosti Kalyani Brakes, dále společnost Raymond, které odkoupila podíl ve společnosti Ring Plus Aqua. Poslední kategorie zahrnuje místní dodavatelské řetězce pro automobilový průmysl, jejichž počet se zvyšuje dvakrát tak rychleji než je tomu u zahraničních OEMs. Ve snaze posílit svou pozici na trhu se indiští dodavatelé snaží vybudovat rozsáhlou distribuční síť a zároveň nabídnout co nejširší spektrum výrobků. Toho je možné dosáhnout, buď budováním závodů v nových lokalitách nebo prostřednictvím akvizic s menšími dodavateli. Do této kategorie spadají společnosti jako TVS Motors, která odkoupila divizi společnosti Bharat Technologies Auto Components, Ruia Group, která získala 68% podíl společnosti Dunlop India a 75% podíl ve společnosti Falcon Tyres.

Rostoucí pozice a význam indických výrobců automobilových součástek se neomezuje pouze na území Indie, ale v celosvětovém měřítku si již získali titul světového hráče.

Jejich pozice je natolik silná, že jim dovoluje budovat či vytvářet pobočky po celém světě a tím si zajistit přístup k novým technologiím, dovednostem a zákazníkům.

Tab. 9: Přehled indických výrobců vlastníci podíl u zahraničních společností

Indian company	Acquired	Country	Acquisition value
Acquisitions in 2008			
Sona Koyo Steering	ThyssenKrupp Praezisionsschmiede GmbH	Germany	US\$ 146 million
Shakti Auto Component	Arvika Gjuteri AB	Sweden	NA
Shakti Auto Component	Internet Europe	Germany	US\$ 130 million
Ruia Group	Metzeler Automotive Profile Systems	UK	NA
A K Minda Group	Schenk Plastic Solutions	Germany	NA
Acquisitions in 2007			
Tata Technologies	Incat International	UK	US\$ 95 million
Bharat Forge	Imatra Kilsta AB	Sweden	US\$ 56 million
Amtek Auto	GWK	UK	US\$ 37 million
Amtek Auto	Zelter	Germany	US\$ 36 million
Bharat Forge	Carl Dan Peddinghaus	Germany	US\$ 35 million
EL Forge	Shakespeare Forgings	UK	US\$ 28 million
Ucal Fuel Systems	Amtec Precision	USA	US\$ 28 million

zdroj: IBEF: Auto Components [online]. 2008. Dostupný z WWW: www.ibef.org

5.1.2 Vývoj zpracovatelského průmyslu pro automobilový průmysl

Éra do roku 1985 byla nazývaná takzvaným licenčním režimem a import byl omezován vysokými celními tarify, to zabraňovalo vstupu zahraničních subjektů na trh. Indický trh byl tedy primárně zásobován lokálními dodavateli. V 80. letech vláda představila plán „Phased Manufacturing Plan“ (PMP) a založila fond pro rozvoj automobilového průmyslu. Po vstupu japonských výrobců a postupném zvyšování výroby motocyklů, došlo k nárůstu dodavatelských firem do automobilového sektoru. Tyto firmy většinou vznikaly na bázi JV dohod s japonskými, evropskými a americkými společnostmi.

Po skončení platnosti PMP, indická vláda vydala zprávu „The Memorandum of Understanding“, která měla zpřístupnit trh zahraničním výrobcům. Tento krok vedl k příznivému vývoji lokalizace a v současné době více jak polovina produkce automobilových dílů míří za hranice Indie.

5.2 Růst průmyslu s automobilovými součástkami

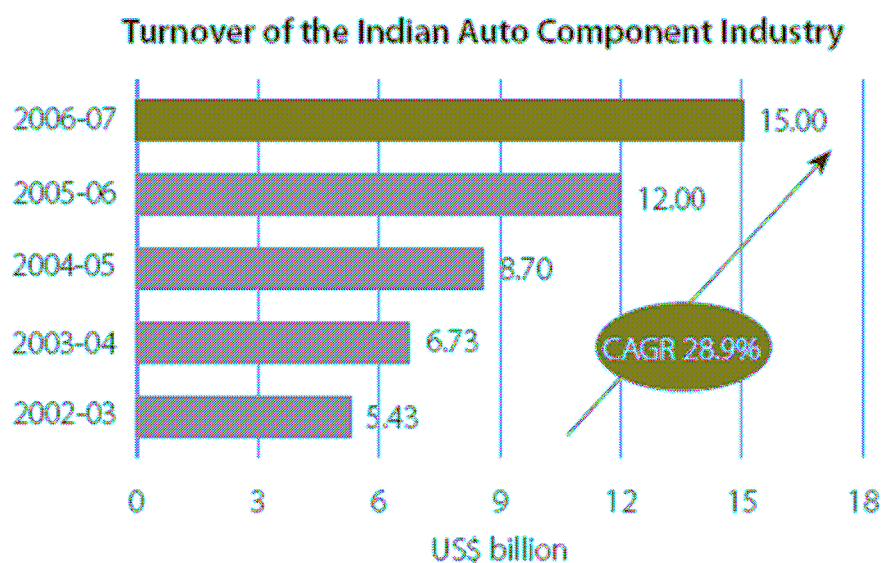
Celkový obrat

Růst automobilového průmyslu se stal impulsem pro rozvoj zpracovatelského průmyslu s automobilovými součástkami, který v období 2006-07 dosáhl ročního obratu 15 miliard USD. Výroba automobilových komponent se rázem zařadila mezi nejrychleji se rozvíjející odvětví výrobního sektoru s 28,9% růstem (dle CAGR) vykázaným v letech 2002 – 2007.

Výrobci postavili svůj vstup na trh a zvyšování tržního podílu na třech ofenzivních strategiích:

- Zlepšit nabídku výrobního portfolia
- Tržní expanze
- Efektivnější přístup k dosažení tohoto statusu.

Zvyšováním výrobních kapacit a jejich efektivním využíváním významně přispěli k dosažení tohoto růstu.



Obr.16: Nárůst obratu v odvětví výroby automobilových součástek
zdroj: Prezentace „Auto Components“ [online]. 2008. Dostupný z WWW: www.ibef.org

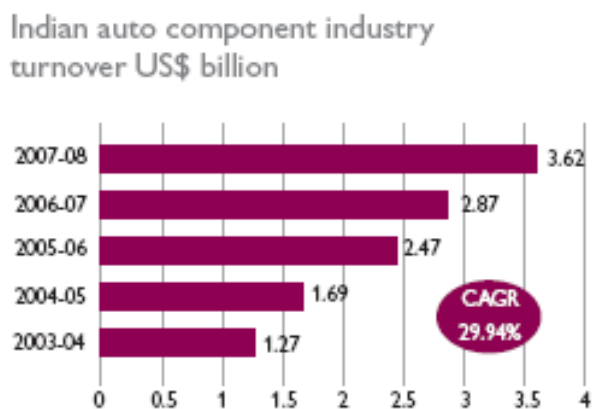
Součástky určené pro dvou- a tříkolová vozidla pokrývají v současnosti necelých 34 procent současně produkce pro automobilový průmysl, další 33-procentní podíl zaujímají komponenty pro osobní automobily. Významného podílu 24 procent dosahují

díly pro komerční vozidla, potřeba těchto dílů je tažena rostoucí poptávkou po tomto segmentu vozidel.

Export

Export automobilových komponentů dosáhl v roce 2007-08 výše 3,62 miliard USD a v porovnání vývoje dle CAGR došlo v období 2003-08 k růstu tohoto odvětví o necelých 30%.

Dříve se export automobilových dílů zaměřoval pouze na dodávky náhradních dílů do cílových zemí. V 90. letech činil export náhradních dílů 65% z celkového exportu Indie a export pro světové výrobce skupin - OEMs a Tier 1 tvoří 35-procentní podíl celkového exportu. Dnes je situace opačná a zhruba 75% vývozu automobilových součástek je určeno pro světové producenty, OEMs a Tier 1. Tento fakt je důkazem příznivého vývoje tohoto odvětví a rostoucí způsobilostí indických výrobců, resp. jejich produktů vyhovět přísným kvalitativním a technickým požadavkům odběratelů jako jsou zmínění světoví výrobci OEMs a Tier 1.



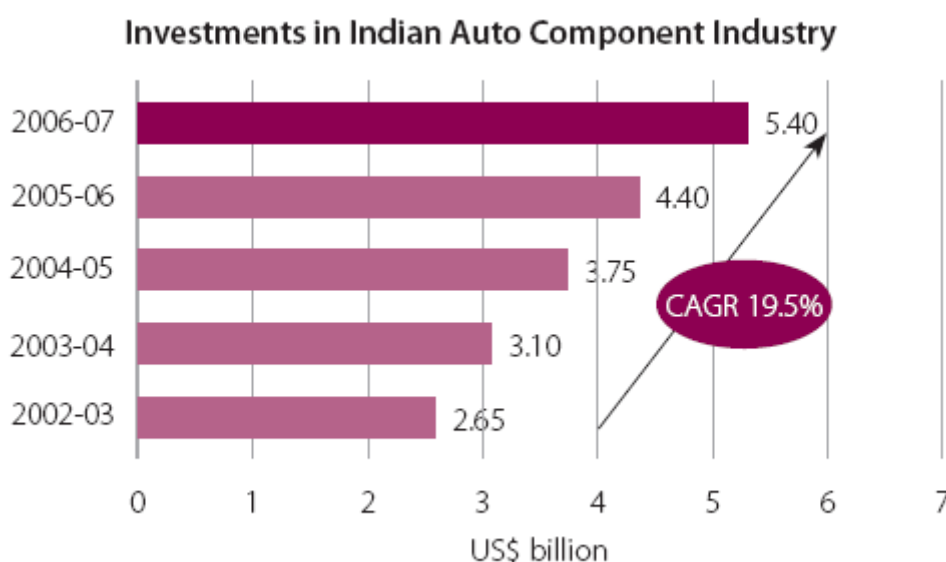
Obr.17: Vývoj exportu automobilových součástek z Indie
zdroj: Prezentace „Auto Components“ [online]. 2008. Dostupný z WWW: www.ibef.org

Růst exportu automobilových součástek je především registrován u vývozu do evropských a amerických států. V roce 2006-07 bylo 65% exportu určeno do těchto zemí. Naopak podíl vývozu do asijských zemí klesá, z 26% podílů dosaženého v letech 2003-04 na úroveň 16% dosažené v roce 2007.

Poměr mezi exportem a importem automobilových součástek stále zůstává ve prospěch importu, jehož podíl se v posledních letech mírně zvýšil. Ale jinak dochází k paralelnímu růstu obou položek. Dd roku 2003 se export téměř ztrojnásobil a import zčtyřnásobil.

Investice

Růst tohoto zpracovatelského průmyslu je do značné míry poháněn investicemi, které do tohoto sektoru proudí. V letech 2006-07 bylo do tohoto sektoru zainvestováno 5,4 miliard USD. Větší část zmíněné sumy proinvestovali domácí výrobci a to do zvyšování vlastních výrobních kapacit.



Obr.18: Vývoj investičních výdajů v průmyslu automobilových součástek
 zdroj: *Prezentace „Auto Components“ [online]. 2008. Dostupný z WWW: www.ibef.org*

Indičtí analytici předpokládají, že výše zahraničních investic by v průběhu dalších pěti let mohla dosáhnout 5 miliard USD. Zahraniční investice jsou především poháněny zájmem automobilových výrobců zvýšit podíl dodávek od lokálních dodavatelů (zvýšit „local content“, dále jen LC). To může automobilkám lokalizovaným v Indii přinést úspory jak v případě výrobních tak logistických nákladů, pokud by se jednalo i import dílů ze zahraničí. Následující tabulka uvádí zahraniční výrobce automobilů, které zahájili výrobu na území Indie a pro svou produkci se snažili získat větší podíl indických dodavatelů (zvýšit LC)

Tab. 10: Automobiloví producenti zajišťující si výrobu automobilových součástek v Indii

Výrobce	Komponenty	Hodnota	Komentář
Volkswagen AG	Autodíly	Jedna miliarda Euro	Společnosti si vzala za cíl během dvou let dosáhnout více jak 70% LC u svých modelů.
Renault-Nissan	Stanovil plán lokalizace autodílů a agregátů	Během dvou let investuje více jak 300 miliónů Euro	První fáze lokalizace je zaměřena na podřadné díly. V další fázi se zaměří na náročnější díly.
Fiat	Motorové díly, převodovky, ostatní	4 milióny USD	Cílem společnosti je zlokalizovat díly pro model Grande Punto, předpokládá investici ve výši 1,000 miliónu USD
Ford Motors	Odlitky, výkovky, klikové hřídele, výfuky, pružiny, houkačky, přístrojové desky, dveřní výplně	150 miliónů USD	Předpokládá další investice ve výši 400 - 700 miliónů USD
Daimler Chrysler	Autodíly a IT služby	125 miliónu USD	Růst 20% dle CAGR
BMW AG	Řídítka, motorové a podvozkové díly	-	Plánuje zlokalizovat díly pro podvozek pro nižší třídy motocyklů

zdroj: Zpracováno z prezentace „Auto Components“ [online]. 2008. Dostupný z WWW: www.ibef.org

V tom samém duchu uvažují i světoví dodavatelé, typu OEMs a Tier 1, kteří zde vybudovali výrobní závody s cílem využít výhod, které indický trh nabízí. A zároveň zde soustředit výrobu některých komponentů a zásobovat jimi odběratele nejen v Indii, ale po celém světě.

Tab. 11: Producenti automobilových komponentů využívající lokální výrobu dílů

Výrobce	Komponenty	Hodnota	Komentář
Delphi	Katalitické konvertory, řídicí systémy, pístnice, hnací hřídele, atd.	250 miliónů USD (plán 2007)	Plánuje budoucí investice do oblasti softwaru
Visteon	Alternátory, montáž přístrojové desky	56 miliónů USD v roce 2002	
Bosch	Common Railové systémy	100 miliónů USD	Plánuje budoucí investice ve výši 430 miliónů USD
Cummins	Motorové díly a komponenty	150 miliónů USD	Do roku 2010 plánuje proinvestovat 500 miliónů USD
Tenneco Automotive	Výkovky	60 miliónů USD	
Deutz	Motorové díly	70 miliónů USD	Plánuje vyrábět v LCC (včetně Indie) díly v hodnotě 1,000 miliónu USD

zdroj: Zpracováno z prezentace „Auto Components“ [online]. 2008. Dostupný z WWW: www.ibef.org

5.2.1 Předpoklady pro rozvoj indického průmyslu

„Process engineering skills“ - výrobní proces je postaven na využití levné pracovní síly, namísto kapitálově náročné automatizované výroby.

„Product engineering skills“ – indiští výrobci používají sofistikované návrhy výrobků umožňující větší efektivitu. Jedna indická společnost vyvinula pro svého zákazníka návrh řídicího systému za šest měsíců, vyvinout ten samý produkt v jiné LCC trval více jak čtyři roky.

„Capital engineering skills“ - rozvinutý strojírenský průmysl, zabezpečující výrobu náradí a strojního zařízení, umožňuje efektivní a lokální tvorbu kapitálu.

První automobilka, která využila předností a zručnosti lokálních dodavatelů, byla Toyota. V první fázi uzavřela JV dohody s místními dodavateli a postupně začala zvyšovat podíl dílů dodávaných indickými výrobci pro modely Corolla a Qualis. Nyní dosahuje 55 a 74% úrovně LC u těchto modelů. Zároveň tyto lokálně vyráběné díly začala používat u ostatních modelů dodávaných na zahraniční trhy.

5.2.2 Výhody a výzvy indického průmyslu s automobilovými komponenty

Spolu s Čínou a Thajskem se Indie řadí mezi asijské automobilové LCC, které se stávají atraktivní pro světové výrobce ze skupin - OEMs a Tier 1. Ti jsou v rámci konkurenceschopnosti nuceni hledat způsoby, kterými by docílili nižších výrobních nákladů. Pro LCC je to příležitost jak dosáhnout dalšího růstu a rozvoje a postupně směřovat na světové trhy. Světoví výrobci automobilů hovoří o Indii jako o potencionálním zdroji/dodavateli automobilových dílů. Z tohoto důvodu si také řada automobilek zřídila v Indii obchodní pobočku, která by pro ně zajišťovala potřebné díly.

Vstup „OEMs“ a „Tier 1“ dodavatelů na indický trh

Strategie úspěšného vstup světových výrobců kategorie OEMs a Tier 1 byla postavena na důvěře, spolupráci a výpomoci. Tato strategie zahrnovala pět základních kroků:

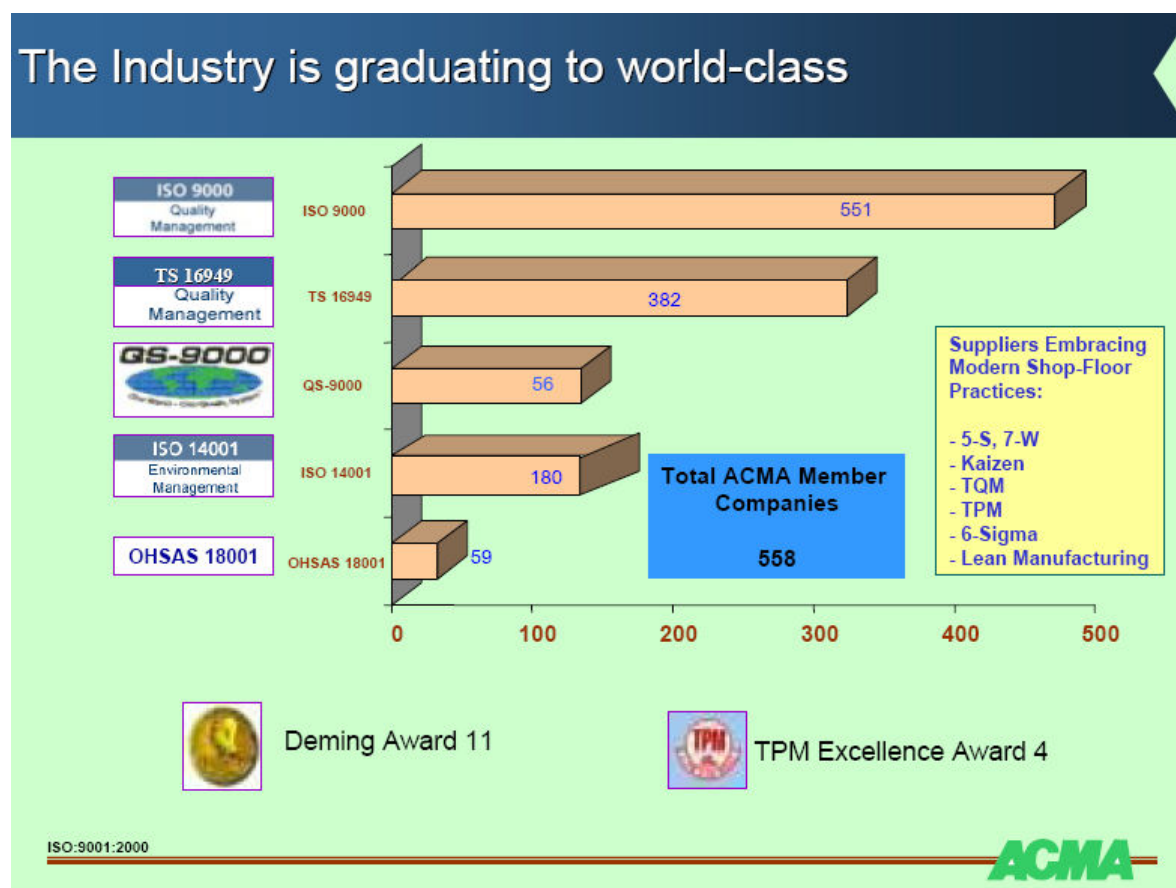
- Pozvolný start vlastní činnosti na místním trhu a postupné budování tržní pozice.
- Navázání velmi úzké spolupráce s lokálními dodavateli, vytváření výrobních kapacit, implementace systémů řízení jakosti a zajištění funkce logistických toků.
- Uzavírání dlouhodobých kontraktů s malými a středními podniky, postupné budování vzájemné důvěry, realizace významných investic.
- Navazování spolupráce mezi indickými a evropskými výrobci na úrovni Tier 2 a 3, dosažení optimální kombinace mezi technologickou a výrobní úrovní obou výrobců.
- Dospět ke kýženému cíli – využití moderní technologie se zárukou nízkých výrobních nákladů a výslednou vysokou kvalitou vyráběných komponentů.

Mezi faktory, které dokazují, že význam indických výrobců jako dodavatelů pro automobilový průmysl roste, patří:

a) Rostoucí povědomí o kvalitativních a technických standardech

Rostoucí význam exportu, zvyšující se kvalitativní a technické požadavky na produkt přinutily lokální výrobce klást větší důraz na systém řízení jakosti. V tomto ohledu se někteří indičtí výrobci přiblížili celosvětově uznávaným standardům, které jsou odrazem špičkové kvality produktů. Několik indických výrobců obdrželo prestižní Demingovu cenu za jakost a řada firem splnila požadavky pro certifikaci ISO 16949 (do této doby získalo tento certifikát více jak 382 indických firem). Přesto podíl certifikovaných firem ve srovnání s velikostí automobilového trhu je stále naprosto zanedbatelný.

Výsledkem plnění těchto kvalitativních požadavků je radikální snížení poruchovosti automobilů z hodnoty 572 poruch na 100 vozidel, dosažené v roce 1997 na hodnotu 208 poruch zaznamenaných v roce 2006. Avšak stále nízká úroveň dopravní infrastruktury a špatný stav vozovek nenasvědčují tomu, že by se současná hodnota poruchovosti mohla výrazně zlepšit.



Obr.19: Počet certifikovaných indických firem

zdroj: Prezentace „Global Competitiveness of Indian Auto Component Industry“ [online]. 2008. Dostupný z WWW: www.acmainfo.com

b) Nárůst kapacit zajišťujících výzkum a vývoj

Indičtí výrobci si vybudovali potřebnou základnu pro vývoj a design svých produktů a v současné době mohou svým zákazníkům nabídnout kvalitní design a přitom s nízkými pořizovacími náklady. Řada dodavatelů zainvestovala do zařízení, které jim umožňuje provádět všechny vývojové aktivity z jednoho místa. Mnozí výrobci vlastní laboratoře, kde mohou provádět simulace, analýzy, engineering, animace, vytvářet CAD-data apod. Počet takových dodavatelů neustále narůstá souběžně s rostoucím zájmem zahraničních OEMs outsourcovat výrobu některých automobilových komponentů do Indie a zvyšujícím se podílem dodávek od lokálních dodavatelů.

c) Nízké výrobní náklady

Tento faktor je především spojován s rostoucí sofistikovanou populací. Každoročně vstoupí na trh práce více jak 400 tisíc vysokoškolsky vzdělaných uchazečů o práci. Průměrný nástupní plat zaměstnance s vysokoškolským vzděláním se pohybuje okolo 8 tisíc USD za rok, čímž se Indie řadí mezi země s nejnižším platovým ohodnocením populace s univerzitním titulem na světě. I za těchto předpokladů se Indie řadí mezi země s nejvyšším podílem tzv. „napoprvé správně vytvořených“ prací, který v případě produktového designu činí 82-92%. Závěrem je možné říci, že i v tomto ohledu jsou schopni indiští výrobci nabídnout sofistikované produkty s nízkými pořizovacími náklady.

d) Výrazný posun v oblasti produktivity a efektivity

Tlak na zvyšování výrobních kapacit se projevil i v rostoucí produktivitě. V posledních letech byla zaznamenána, u indických výrobců, zvyšující se výnosnost dlouhodobých podnikových investic podle hodnocení ROCE – „Return on capital employed“. To je výsledek kombinace rostoucí produktivity, kvality a nízkých nákladů.

Tab. 12: Dosahovaná hodnota ROCE u indických dodavatelů

Component Manufacturer	ROCE (%) In 2002	ROCE (%) In 2008
Clutch Auto	14.17	20.64
Minda Industries	17.5	14.16
Setco Automotives	18.07	27.28
Wheels India	10.88	16.29
Sona Koyo	8.17	17.72
ZF Steering	25.94	32.35
Denso India	14.52	24.28
Exide Industries	13.69	36.21
Lumax Industries	6.56	12.09
Subros	10.9	18.49

zdroj: Prezentace „Auto Components“ [online]. 2008. Dostupný z WWW: www.ibef.org

5.2.3 Závěrečná rekapitulace hlavních předpokladů vedoucích k růstu průmyslu automobilových komponentů

Místní dodavatelské řetězce pro automobilový průmysl si postupně získaly světové uznání. Z původních dodavatelů náhradních dílů pro místní trh se vypracovali na úroveň světových dodavatelských řetězců pro kategorii OEMs a Tier 1. Primárním stimulem tohoto růstu byla rostoucí poptávka na domácím trhu, vstup zahraničních automobilek na lokální trh a outsourcing výroby světových producentů automobilových komponentů na území LCC.

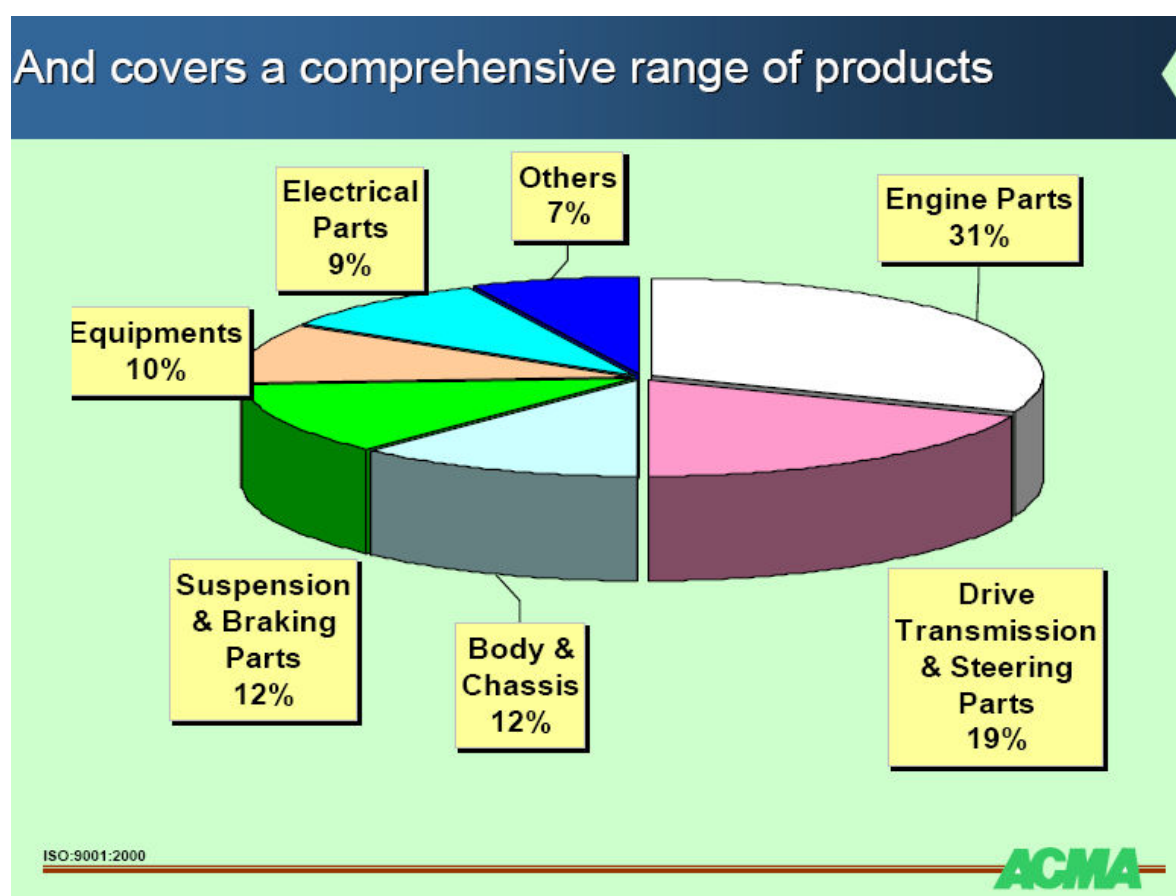
Kombinace nízkých mzdových nákladů, dostupné kvalifikované pracovní síly, poměrně uspokojivé technologické základny místních výrobců, vysoké úrovně informačních technologií, elektronického zařízení a strojního zařízení, tvoří základnu pro růst tohoto zpracovatelského odvětví pro automobilový průmysl.

Výchozí předpoklady pro rozvoj indického průmyslu s automobilovými komponenty:

- Historicky má Indie zkušenosti s výrobou automobilů a získala si uznání ve strojírenských oborech.
- Zvyšující se výrobní kapacita
- Kombinace „product, process a capital engineering skills“ a znalost místního průmyslu je důležitým předpokladem pro odvádění kvalitních pracovních výsledků.
- Někteří světoví výrobci, jako například Toyota, založili v indii designérská centra, v rámci outsourcingu některých podnikových procesů.
- Indie ročně připraví pro trh více jak 400 tisíc absolventů inženýrských studií. S tímto počtem promováných inženýrů obsadila druhou pozici v celosvětovém porovnání. Dalším faktem je, že indiští obyvatelé velmi dobře ovládají anglický jazyk.

5.2.4 Podíl produkce komponentů vyráběných pro automobilový sektor

Následující graf zobrazuje portfolio výrobku dodávaných pro automobilový průmysl. Největší část zaujímá výroba motorových dílů a následovaná produkci dílů pro převodovky, řízení a karoserii. Z tohoto členění je možné usoudit, že stále převládá podíl kovovýroby oproti ostatním odvětvím, jako je gumárenský průmysl, výroba plastů, elektroniky apod. Z toho vyplývá, že kapitálové náročné technologie s vyšším stupně automatizace nejsou v Indii tak rozšířené, jako je tomu v případě hutnictví, kovovýroby, kde stále převládá angažovanost fyzické práce.

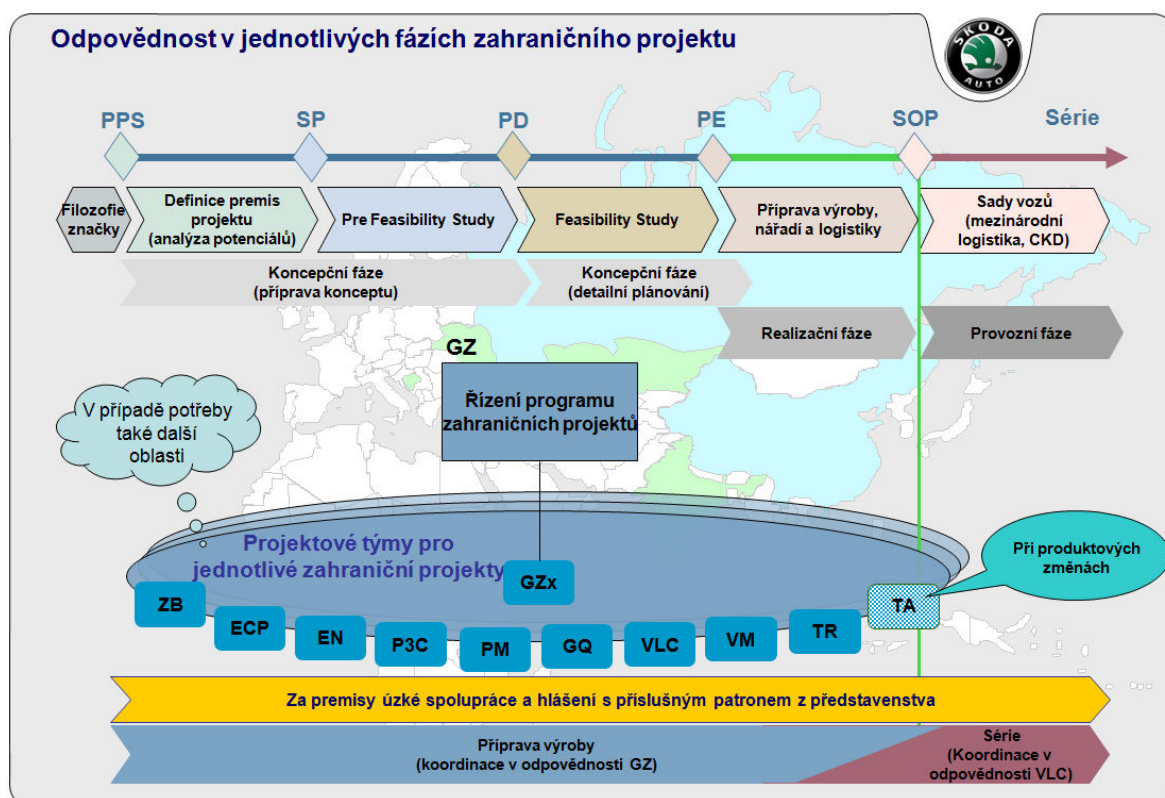


Obr.20: Podíl produkce komponentů vyráběných pro automobilový průmysl

zdroj: Prezentace „Global Competitiveness of Indian Auto Component Industry“ [online]. 2008. Dostupný z WWW: www.acmainfo.com

5 Realizace nákupních aktivit v rámci zahraničních projektů

První etapa přípravy projektu se zaměřuje na vypracování plánu a určení osob zodpovědných za vedení projektu. V případě rozhodnutí o realizaci projektu, přecházejí dílčí cíle na jednotlivá oddělení, která se za jejich plnění zodpovídají vedoucímu projektu.



Obr.21: Přehled organizačních jednotek účastnících se na realizaci projektu
zdroj: Zpracováno z interních materiálů Škoda Auto

5.1 Definice cílů a proces plánování zahraničních projektů [22]

V první fázi se definují základní předpoklady pro zahájení projektu a to s ohledem na filozofii značky.

V dalším kroku se vypracuje Pre Feasibility Study, jejíchž cílem je:

- Definování projektu.
- Hrubé rozplánování projektu.
- Premisy pro produkt, trh a dosažitelnosti LC.

Tato fáze již vyžaduje aktivní zapojení jednotlivých organizačních jednotek, kdy každé z oddělení vyhodnocuje projekt ze hlediska svých potřeb. Aktivita v této fázi jsou spojeny s vypracováním marketingové strategie, realizací tržního průzkumu, analýzou technických předpisů, posouzením klimatických podmínek a geopolitických rizik, vypracováním finančního plánu, prověřováním proveditelnosti LC, analýzou logistických toků a řadou dalších strategických činností.

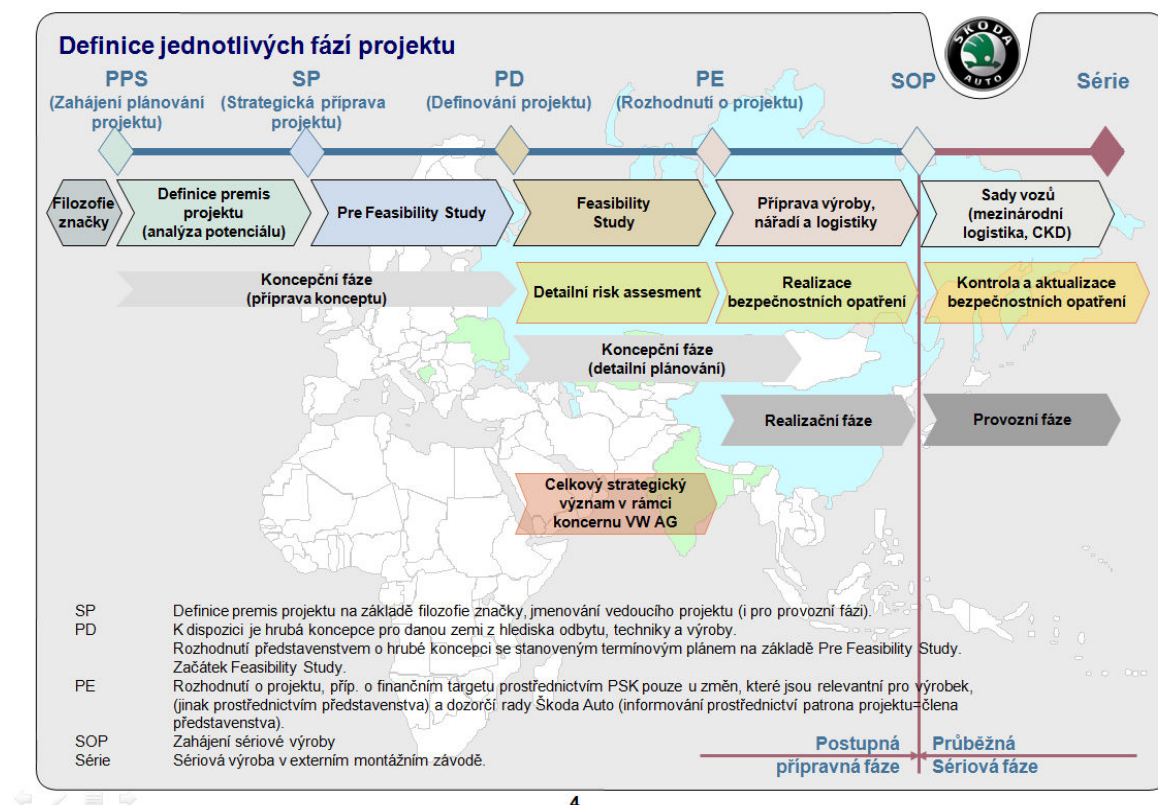
Předpokladem pro třetí etapu projektu je vypracování Feasibility study, která již vychází z konkrétních informací, a jejímž výsledkem je:

- Rozhodnutí o projektu.
- Podrobné rozplánování projektu.
- Materiály pro plánovací kolo.
- Vypracování rámcových podmínek specifických pro lokalitu.

Tady již je třeba získat hodnocení projektu a předpokladů pro jeho zahájení v daleko detailnější perspektivě. V rámci této fáze dochází k rozvoji obchodní sítě, přizpůsobení produktu požadavkům trhu, vypracování finančního konceptu, jednání s dodavateli, rozpracování layoutu výrobního závodu, zajištění personálu, zpracování výrobního konceptu, specifikaci CKD konceptu a řadě dalších činností definujících zahájení a průběh lokalizace.

Předposlední etapa se zaměřuje na specifická opatření spojená s ostrým náběhem výroby a uvedením vozu na trh. Nacházíme se v momentě, kdy je nutné mít definovaný výrobek, způsob řízení zakázek a vybraných odbytových systémů. Je třeba začít budovat obchodní síť, zaškolit pracovníky a prodejce, oddělení nákupu vyhledává lokální dodavatele. Výroba v tomto momentě plánuje své kapacity a vyvíjí se potřebný informační systém.

Poslední fáze začíná okamžikem zahájení ostrého provozu. Z hlediska oddělení nákupu dochází k vyjednávání s dodavateli a s cílem zvýšit podíl LC.



Obr.22: Proces realizace zahraničních projektů

zdroj: Zpracováno z interních materiálů Škoda Auto

5.2 Nákupní cíle

Cíle nákupu jsou:¹³

- uspokojování potřeb,
- snižování nákupních nákladů,
- zvyšování jakosti nákupu,
- snižování nákupního rizika,
- zvyšování flexibility nákupu,
- podporování nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy.

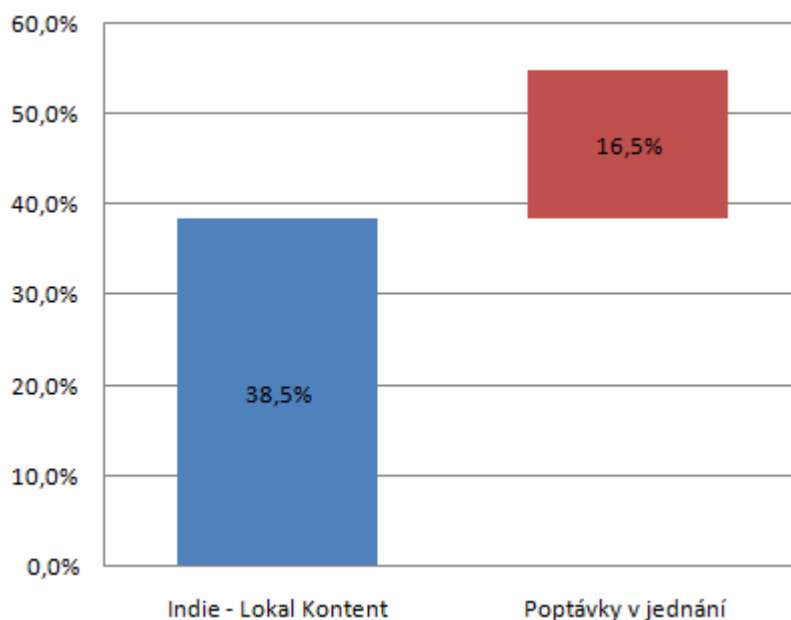
Specifické nákupní cíle v rámci zahraničních projektů

Na základě detailního vyhodnocení trhu byla vypracována Feasibility Study, která stanovila podíl lokalizace výroby automobilových dílů a sestav, které jsou nakupovány od externích výrobců/dodavatelů. V případě modelu Fabia se stanovila cílová hodnota LC ve výši 50%,

¹³ TOMEK, J., HOFMAN, J. *Moderní řízení nákupu podniku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999, s. 17. ISBN 80-85943-73-5.

to znamená zlokalizovat 50% podíl materiálových nákladů (očištěných od nákladů/hodnoty karoserie) připadajících na vůz. Požadovaných 50% LC není legislativně podmíněno jako je tomu například v Rusku, ale jedná se o opatření, jakým je možné docílit nižších nákladů. Při úrovni evropských nákladů by byl model Fabie na indickém trhu neprodejný.

Lokalizace v Indii probíhá už od roku 2007, kdy v rámci výběrového řízení byli vybráni lokální dodavatelé pro pneumatiky, klakson, zasklení a další díly. V současné době se podíl lokalizovaných dílů zvýšil na necelých 40%. Dle plánu je předpokládáno dosažení 50% lokal kontentu v roce 2011.



Obr.23: Plánovaný a dosažený podíl LC
zdroj: Vlastní zpracování

5.2.1 Proces lokalizace v rámci oddělení nákupu

Vytipování dílů pro lokalizaci

Na základě provedené analýzy trhu byly vytipovány automobilové díly, které byly zahrnuty do procesu lokalizace. Tyto díly byly vybrány tak, aby odpovídaly možnostem místních dodavatelů, naplnily stanovené procento LC a vedly k redukci nákladů.

Pro lokalizaci byly vybrány jednak Škoda specifické díly a jednak díly platformové, které jsou používány na projektech v rámci celého koncernu.

Určení způsobu výběru dodavatele:

U vytipovaných dílů se zahájilo výběrové řízení na dodavatele. Ve Škoda Auto se interně rozlišují dva typy výběrových řízení:

- **Forward Sourcing**
- **Global Sourcing**

Forward Sourcing je typ výběrového řízení, který se používá v případě zcela nových dílů. V některých případech hledáme takového dodavatele, kterých bude schopen nejen výrobek vyrobit v požadované kvalitě, ale který se bude podílet i na vývoji daného dílu.

Global Sourcing je typ výběrového řízení, který se využívá při poptávání existujících dílů. A to z důvodu redukce stávající ceny, insolvence současného dodavatele, potřeby navýšit kapacity apod.

Většina vytipovaných Škoda specifických dílů bylo poptáno formou Global Sourcingu. Zbývající menšinu tvořily nové díly, které byly speciálně vyvinuty a určeny pro indický model Fabie. Tyto díly nahrazovaly stávající, technicky složitější řešení používané v Evropě a vedly ke snížení ceny. Vzhledem k tomu, že se příští rok v Pune zahájí výroba modelu VW Polo, mohly být některé Škoda specifické díly poptány spolu s objemem VW. To se povedlo v případě podběhů, vnějších zrcátek, nárazníků a dalších dílů, kde díky vyšším poptávaným objemům bylo dosaženo lepší ceny. V případě, že se jednalo o platformový díl, pak výběrové řízení zůstalo v kompetenci VW:

Proces výběru dodavatele

U vytipovaných dílů byla rozeslána poptávka na evropské, indické a čínské dodavatele. V momentě odeslání byl informován nákup v SAIPLu, který měl za úkol získat od indických dodavatelů nabídky, ty následně projednat a vyhodnotit. Případně byly s lokálními dodavateli realizovány videokonference nebo jednání v mladoboleslavském závodě. Prověřování a vyhodnocování ostatních nabídek zůstalo v kompetenci příslušného nákupčího. Evropští dodavatelé byli poptáváni především z toho důvodu, že řada z nich

v době poptávky uvažovala o zahájení výroby v Indii a získání zakázky bylo důležitým předpokladem pro rozhodnutí o lokální výrobě. Na základě vyhodnocení a prověření nabídek došlo ke schválení dodavatele.

Výsledky výběrového řízení

Výsledkem poptávkového řízení bylo:

1. Storno poptávky
2. Rozhodnutí lokálního dodavatele
3. Rozhodnutí dodavatele z třetí země

Storno poptávky bylo provedeno v případě, kdy:

- Výsledky poptávkového řízení prokázaly, že lokální dodavatelé nejsou schopni daný díl vyrobit v požadované kvalitě a technickém řešení.
- Bylo zjištěno, že lokální dodavatelé nevlastí potřebná stojní zařízení k výrobě takového dílu (např. technologie 2-komponentního vstřikování).
- Výsledky prokázaly, že lokalizace daného dílu by oproti jeho dodávkám z Evropy nepřinesla žádné úspory.
- Poptávané firmy nevyhověly v hodnocení kvalitativního, popř. vývojového auditu.

Pokud výsledky poptávkového řízení prokázaly, že potenciální dodavatel je schopen díl vyrobit v požadované kvalitě a technickém řešení a zároveň bylo dosaženo úspory, pak bylo možné pro daného dodavatele rozhodnout.

V případě poptávky na čelní skla pro model Laura (Octavia II.) byla nominována firma z Číny, v tomto případě šlo o nominaci na bázi dodacích podmínek FOB. V ostatních případech dodávek dílů ze třetích zemí je vyžadováno plnění dodacích podmínek dle DDU. To v konečném důsledku vede k navýšení ceny dílů a většina nabídek ze třetích zemí se tím stává nekonkurenceschopná.

6 Porovnání a vyhodnocení dodavatelských potenciálů na trzích v Rusku, Indii a Číně.

Tato kapitola je zaměřena na finální vyhodnocení jednotlivých trhů z pohledu dosahované výnosnosti a plnění LC. Abychom dosáhli porovnatelných výsledků, použili jsme jako příklad lokalizaci výroby zasklení pro model Fabia, kdy v rámci poptávkových řízení byla snaha získat lokální dodavatele skel jak v Indii, tak v Rusku a Číně. Při následném vyhodnocení je nutné vzít v úvahu odlišné technologické zázemí lokálních dodavatelů a odlišné technické a kvalitativní požadavky na daný produkt. To v konečném důsledku vede k tomu, že identický díl určený pro indický trh disponuje zcela jinými technickými parametry, oproti tomu samému dílu určeného pro evropský, ruský či čínský trh. Na všech těchto trzích Škoda Auto nabízí své modely Fabia a Octavia II.

6.1 Vyhodnocení lokální výroby v porovnání s dodávkami z Evropy

Zasklení se řadí do spektra dílů, nominovaných do procesu lokalizace neboli procesu výběru lokálního dodavatele. I přes technologickou náročnost na zpracování se jedná o díl, u něhož se podařilo najít dodavatele jak v Indii, tak v Rusku a Číně.

Na všech třech trzích figurují světoví OEMs výrobci autoskel. V Indii působí dvě sklářské firmy, vyrábějící autoskla a řadící se od skupiny OEMs. Jednou z firem je Saint Gobain Sekurit s výrobním závodem v Pune, kde také sídlí VW India a od května tohoto roku zde běží výroba modelu Fabia a v příštím roce pak přibude výroba modelu VW Polo. Další firmou na místním trhu je Asahi India Glass (dále jen AGC), která vybudovala zcela nový závod v Chennai a dále vlastní závod v Rewari. Obě firmy se v tomto ohledu jeví jako potencionální lokální dodavatel pro indické modely Škoda Auto Fabia a Laura, jelikož obě již mají zkušenosti s dodávkami pro Škoda Auto a zároveň zaručovaly dodávky spolehlivé kvality.

6.1.1 Dodavatelé autoskel [22]

Asahi India Glass /AGC

AGC vstoupila na indický trh v roce 1983, jako výrobce solárních panelů a televizních obrazovek. Dnes funguje jako Joint Venture indické automobilky Maruti Udyog, japonské mateřské společnosti Asahi Industries a společnosti BM Labroo & Associates. V devadesátých letech se jako výhradní dodavatel Maruti, postupně přetvářela na výrobce autoskel. Po úspěšné liberalizaci hospodářství, kdy na indický trh začala proudit řada zahraničních výrobců, začala společnost AGC dodávat skla i pro jiné automobilové producenty, čímž zredukovala svou závislost na automobilce Maruti. V roce 2003 odkoupila podíl ve společnosti Floatglass India.

Jak již bylo zmíněno, AGC vlastní v Indii dva závody. Historicky první závod se nachází v Rewari a jeho kapacita činí 1,5 miliónu kompletních setů zasklení na vůz. V roce 2005 otevřelo AGC svůj druhý závod v Chennai. Kapacita tohoto závodu pokrývá výrobu 0,5 miliónu kusů laminátových čelních skel ročně a rozšíření výrobní kapacity je možné až na 1,5 miliónu čelních a 1 milión temperovaných skel za rok.

Mezi hlavní odběratele patří: Maruti Udyog, Ford India, GM, Honda, Hyundai, Mahindra a Tata Motors.

Saint Gobain Sekurit India

Saint Gobain Sekurit se řadí mezi druhého největšího výrobce autoskel v Indii, s tržním podílem 13%. Na indickém trhu působí dvě skupiny spadající pod Saint Gobain Sekurit.

- 1) Saint Gobain Glass India působí od roku 2004 v Sriperumbudur, kde se také nachází výroba floatingových skel (tabulí). Celou společnost vlastní Saint Gobain, Francie.
- 2) Saint Gobain Sekurit India dodává autoskla ze závodů v blízkosti Pune a Sriperumbuduru. Závod v Sriperumbuduru byl otevřen v roce 2004 a jeho současná výrobní kapacita se pohybuje okolo dvou miliónů kompletních setů zasklení ročně. V blízkosti Pune se nacházejí dva závody této společnosti jeden v Chakan a druhý v Bhosari

Mezi hlavní odběratelé patří: Tata Motors, Hyundai, Toyota, GM, Mahindra, Škoda Auto

6.1.2 Poptávkové řízení na čelní skla

Technologie výroby čelních skel je za všech typů autoskel nejnáročnější. Jedná se o poměrně složitý proces výroby, který musí zajistit, aby výsledné sklo odolalo nárazům a v případě rozbití nedošlo k roztržení střepin do kokpitu vozu. Čelní sklo je ze všech skel fyzicky nejnamáhanější a zároveň náročné na tvarové zpracování.

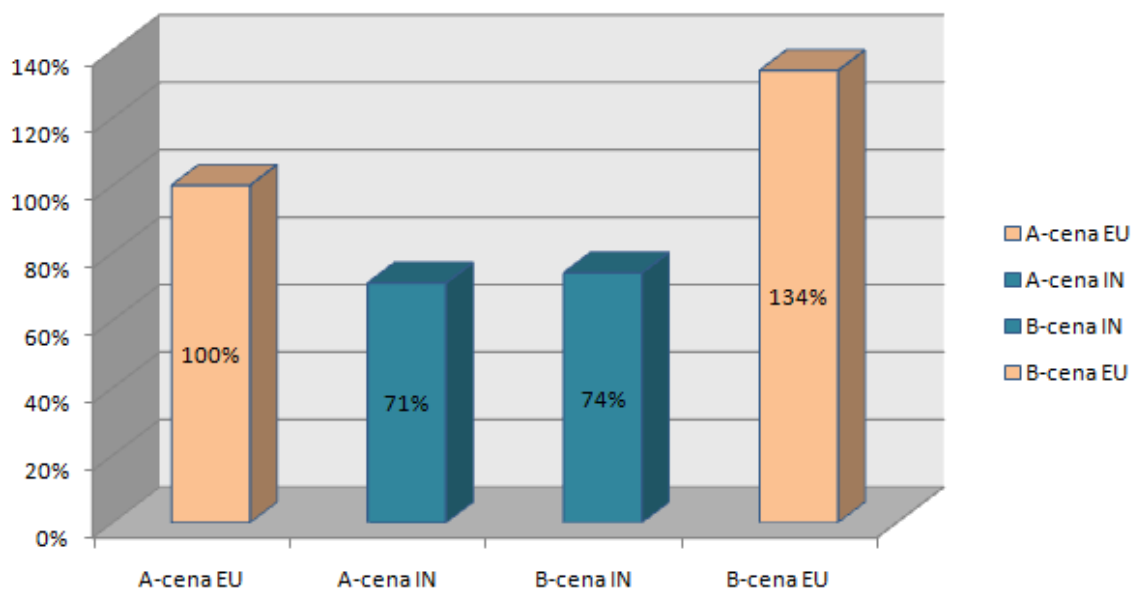
Aby čelní sklo plnilo svou bezpečnostní funkci, je tvořeno dvěma vrstvami, mezi něž se vkládá bezpečnostní folie. K zajištění určitého stupně komfortu, je pak možné jednu z vrstev zabarvit, čímž vzniká tónované sklo nebo opatřit protislunečným pruhem, který je součástí bezpečnostní folie.

V případě modelu Fabia jsou pro indický trh určeny dvě varianty čelních skel: čiré a tónované v zeleném odstínu. Od dalších komfortních výbav jako je vyhřívání, dešťové senzory bylo v případě Indie upuštěno. Vyhřívání v Indii naprosto postrádá svůj účel a v případě senzorů dochází k navýšení konečné ceny vozu.

Následující graf zobrazuje výsledky poptávkového řízení u čelních skel pro model Fabia. Z výsledků je zřejmé, že v případě nasazení lokálního dodavatele:

- Šetříme 29% oproti evropské sériové ceně, což je výsledkem nižších výrobních nákladů, dostáváme se na úroveň 71% nákladů dosahovaných v Evropě.
- I v případě, že připočteme náklady na transport dílů do závodu v Pune, stále se nacházíme pod hodnotou evropské ceny.
- Při porovnání B-cen se dostáváme k úspoře 45% nákladů na dopravu a cla, které bychom museli vynaložit v případě dodávek dílů z Evropy.
- Pokud připočteme k celkovému obratu výši investic (4,3% z celkové roční úspory), která je spojená s lokální výrobou, dostaneme se na úroveň 58% nákladového faktoru, získaného poměrem B-cen včetně investičních nákladů.

Vyhodnocení dodávek čelních skel



Obr.24: Vyhodnocení dodávek čelních skel pro model Fabia
zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků poptávkového řízení na čelní skla

6.1.3 Poptávkové řízení na boční skla

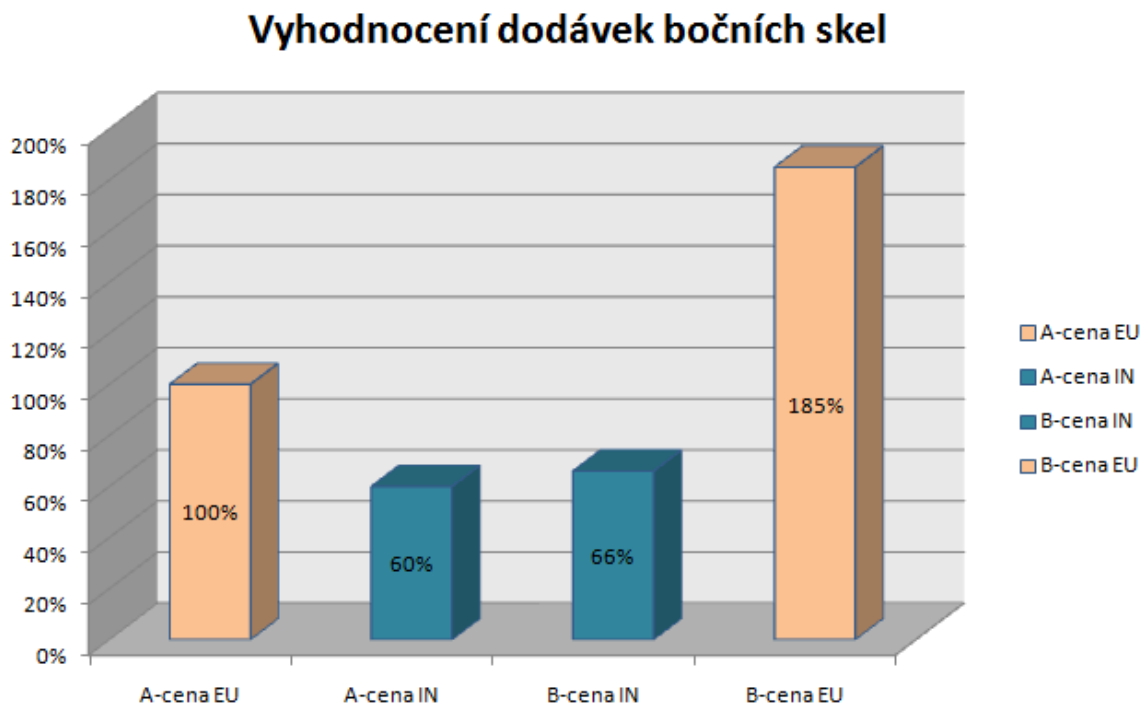
Výroba bočních skel je v porovnání se zadním a čelním sklem nejjednodušší. Boční skla jsou kalená, oproti čelním sklům jsou pouze jednovrstvá, bez bezpečnostní folie.

Pro indický trh nasadila Škoda Auto u svého modelu Fabia dvě varianty bočních skel - čiré a tónované do zeleného odstínu.

Následující grafické znázornění dokazuje, že:

- V případě balení bočních skel (míněna všechna čtyři boční skla na auto), bychom vynaložili dalších téměř 100% sériové ceny pouze za transport dílů z Evropy do závodu v Pune.
- V porovnání A-cen dosahujeme 60% nákladového faktoru a díky dodávkám od lokálního dodavatele spoříme 40% nákladů vůči evropské ceně.
- V porovnání B-cen se dostáváme na úroveň 35% nákladového faktoru. To znamená, že oproti dodávkám z Evropy šetříme, v případě lokálních dodávek, 65% na výrobních a transportních nákladech a celních poplatcích.

- Pokud se v celkovém obratu projeví i výše potřebných investic, pak se nákladový faktor zvýší na úroveň 37%.



Obr.25: Vyhodnocení dodávek bočních skel pro model Fabia
 zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků poptávkového řízení na boční skla

6.1.4 Poptávkové řízení na zadní skla

Technologie výroby zadních skel je téměř identická s výrobou bočních skel. Taktéž se jedná o jednovrstvé, kalené sklo bez bezpečnostní fólie. Pouze náročností na tvar a velikost je možné zadní sklo připodobnit čelnímu.

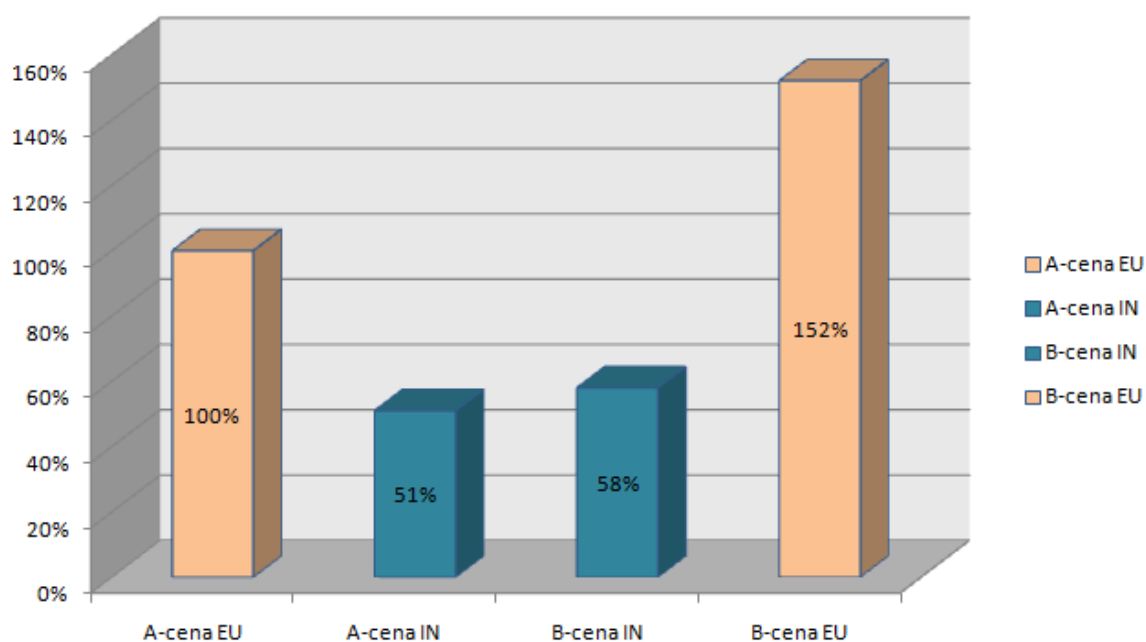
Pro indický trh je použita opět varianta čirého a tónovaného skla. Stěrač a ostřikovač je součástí základní výbavy, nadstandard je opět vyhřívání, které v klimatických podmínkách Indie ztrácí význam.

Výsledky grafického znázornění opět poukazují na fakt, že volba lokálního dodavatele, byla i v tomto případě, na místě.

- V případě porovnání A-cen jsme dosáhly úspory 49% pouze ve výrobních nákladech.

- Pokud porovnáme B-ceny, pak totální úspora na transportních, výrobních nákladech a celních poplatcích činí 62%, což jsou náklady, které bychom v případě dodávek z Evropy museli vynaložit.
- Zahrneme-li do celkových nákladů výši investic na pořízení nářadí, pak se dostaneme na hodnotu nákladového faktoru 47%

Vyhodnocení dodávek zadních skel



Obr.26: Vyhodnocení dodávek zadních skel pro model Fabia
zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků poptávkového řízení na zadní skla

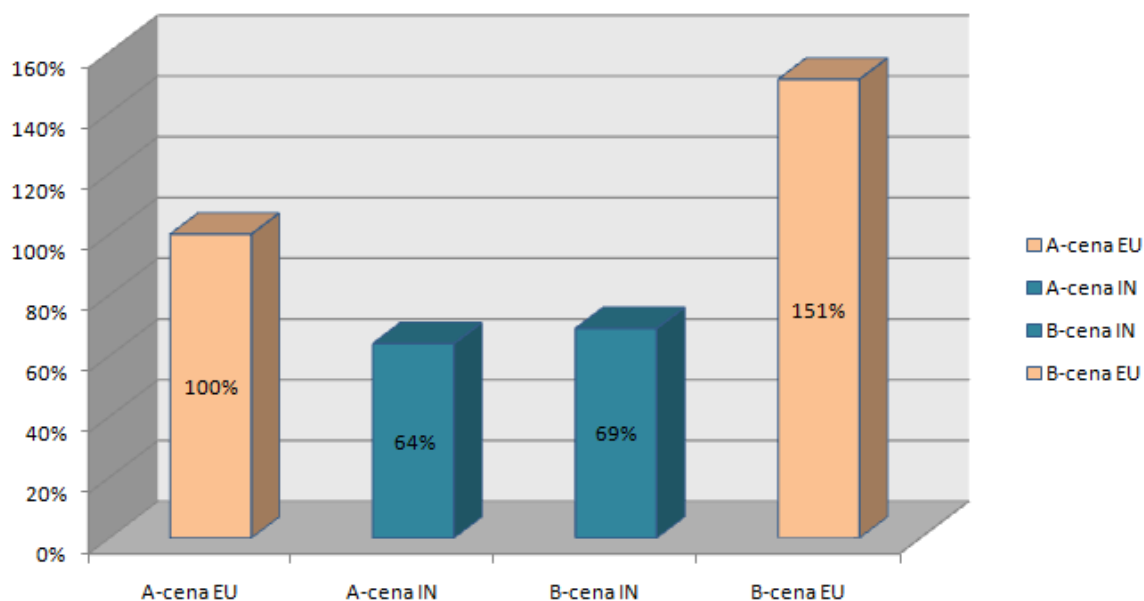
6.1.5 Vyhodnocení lokální výroby celého paketu zasklení vůči dovozu z Evropy

Následující graf zobrazuje hodnoty vztažené na celý vůz. Výsledky dokazují, že nákup kompletního zasklení pro Fabii v Indii vyjde o 36% levněji než v Evropě.

Z porovnání B-cen je zřejmé, že díky lokalizaci jsme ušetřili zhruba 54% nákladů na vůz, které bychom vydali, kdybychom díly dováželi z Evropy.

I v případě, že zahrneme do nákladů výši potřebných investic, stále šetříme více jak 51% nákladů, oproti CKD dodávkám z mladoboleslavského závodu.

Vyhodnocení dodávek z Evropy oproti lokální výrobě



Obr.27: Vyhodnocení dodávek paketu zasklení z Evropy oproti lokální výrobě
 zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků poptávkového řízení na zasklení pro model Fabia

6.2 Vyhodnocení nabídek dodavatelů z rozvíjejících se zemí vůči sériovým cenám v Evropě

Následující graf je výsledkem porovnání cen v jednotlivých státech, kde se nám podařilo lokalizovat výrobu zasklení pro model Fabie vůči sériové ceně v Evropě. Porovnání bylo provedeno na variantě čirých skel, v předchozích případech se vyhodnocovalo porovnání variant čirých a tónovaných skel, kalkulovaných přes paletu.

Porovnání nabídek a specifik jednotlivých trhů

Pro možnost porovnání je důležité stanovit, čím daná země disponuje, jaké možnosti se nabízejí dodavatelům, jakou technologií disponují atd.

Indie:

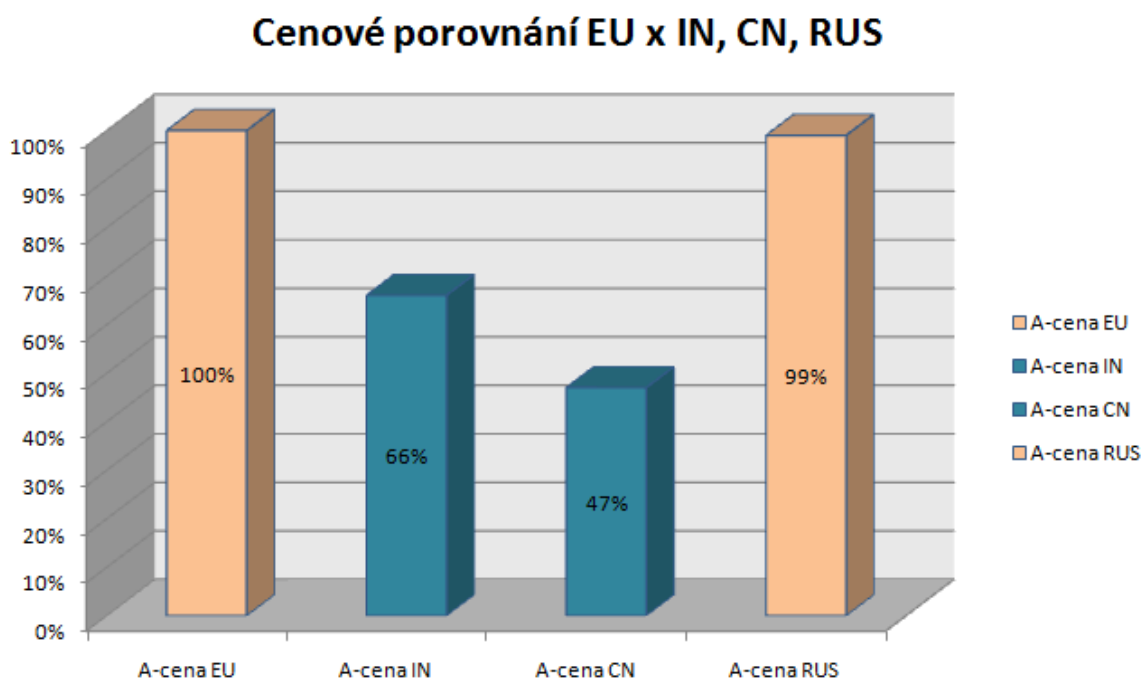
- V Indii existují dva výrobci plaveného skla (ploché pláty skel), vlastněné nadnárodními společnostmi.
- Floatové sklo použité k výrobě autoskel neodpovídá evropským normám, přesto jeho jsou technické parametry pro indický trh vyhovující a výsledek vede k nižší ceně
- Nízké mzdové náklady
- Nízké výrobní náklady

Čína:

- Na čínském trhu působí domácí výrobci plaveného skla
- Čína disponuje vlastními zdroji surovin k výrobě floatového skla, což se projevuje v nižší ceně
- Finální skla vyráběná pro místní automobilový průmysl neodpovídají evropským standardům, ale pro čínský trh svá kritéria plní.
- Čínští dodavatelé autoskel jsou schopni vyrobit skla v kvalitě a technickém řešení, které odpovídají evropským normám.
- Nižší mzdové a výrobní náklady
- V nabízené ceně nejsou zohledněny daně a poplatky (cca 26%)

Rusko:

- Lokální výrobci floatového skla jsou ve vlastnictví nadnárodních společností.
- Po technické a kvalitativní stránce splňuje zasklení evropské normy
- Úroveň mzdových a výrobních nákladů se přibližuje úrovni v EU

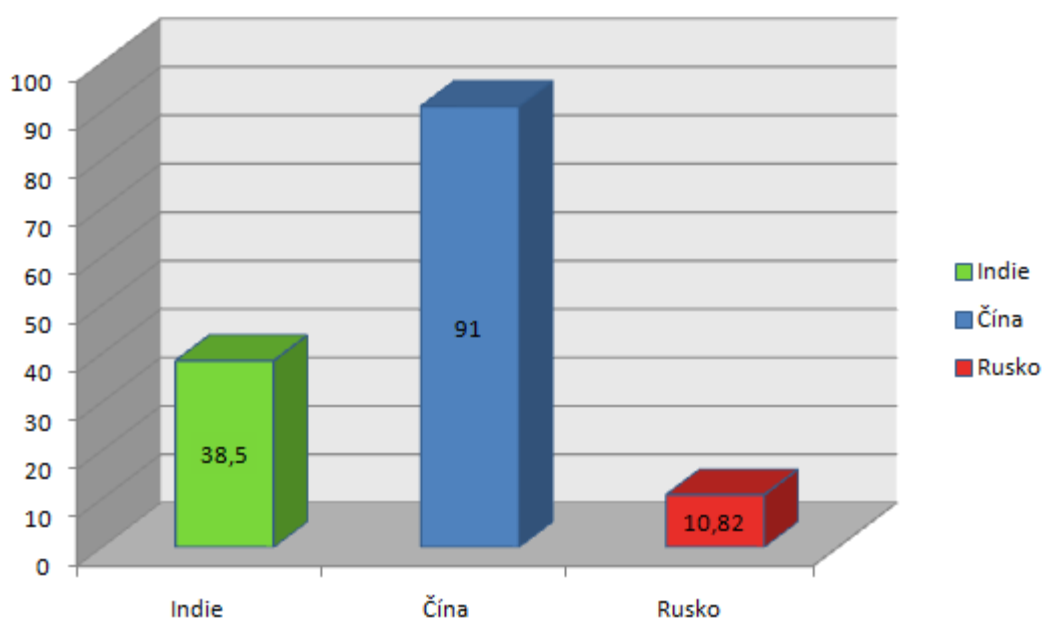


Obr.28: Vyhodnocení ceny evropské produkce vůči lokální výrobě v Rusku, Číně a Indii
 zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků poptávkového řízení na zasklení pro model Fabia

Nabízené ceny pro zasklení odpovídají výše zmíněným podmínkám. I v grafickém zpracování se jako nejúspěšnější jeví lokalizace v Číně. V tomto ohledu Škoda Auto využila nabízených úspor i pro dodávky do mladoboleslavského závodu. V tuto chvíli čínští dodavatelé pokrývají 20% produkce u čelních a zadních skel pro evropské modely Fabia a Octavia. Prosadit dodávky z Číny do Indie je velmi obtížné z hlediska nastavených dodacích podmínek DDU. Tyto podmínky říkají dodavateli, aby celně neodbavené díly dodal na stanovené místo, tím se myslí mezisklad v blízkosti výrobního závodu v Pune. Cla a poplatky hradí v tomto případě kupující. Přesto veškeré náklady spojené s dopravou a skladováním hradí dodavatel, což se zákonitě musí projevit v konečné ceně dílu. Na základě této dodací podmínky je jen malá část čínských výrobců schopna uspět v poptávkovém řízení.

Dalším důležitým kritériem pro hodnocení úspěšnosti lokalizace v jednotlivých zemích je dosažená hodnota LC, která vypovídá o vyspělosti daného trhu. Následující graf opět dokazuje, že i v tomto hodnocení je čínský trh nejúspěšnější. Výše LC vychází právě ze zmíněného technologických možností a zručnosti místních dodavatelů. Například

v Indii se prokázalo, že pro některé díly není možné najít na indickém trhu dodavatele, kteří by danou technologií disponovali. To se týká například technologie 2-komponentního vstřikování, kterou místní výrobci zatím nezvládají. Důvodem jsou většinou velké investice související s pořízením takového výrobního zařízení. Čína má v tomto ohledu velký náskok, jak oproti Indii, tak Rusku. Ale za předpokladu rostoucího zájmu lokálních automobilek zvyšovat LC s cílem optimalizovat své náklady se i místní dodavatelské řetězce budou více přizpůsobovat požadavkům svých zákazníků. To v konečném důsledku povede jak k nárůstu LC tak ke zvyšování úrovně technologického zázemí.



Obr.29: Úroveň dosaženého LC u modelu Fabia v jednotlivých zemích
zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů Škoda Auto

Závěr

Ve své diplomové práci jsem se zaměřila na analýzu indického automobilového trhu, který během posledních let získal na atraktivitě a přilákal řadu zahraničních výrobců. Výjimkou nebyla ani Škoda Auto, která v roce 2001 otevřela svůj první zahraniční závod v indickém Aurangabadu.

Kombinace vysokého ekonomického růstu a obrovského počtu potencionálních zákazníků byla hlavním důvodem, proč se právě tento subkontinent stal cílem řady zahraničních investorů. Příliv investic se oproti první polovině loňského roku mírně zpomalil, ale přesto dopady současné globální krize na indickou ekonomiku nejsou tak drastické. V tomto ohledu přijala centrální banka a indická vláda včasné opatření, kterými se snaží dosáhnout opětovného ekonomického růstu.

Vzhledem k vzájemné provázanosti indické ekonomiky a automobilového průmyslu byly v závěru loňského roku zaznamenány značné propady v prodeji vozidel. Produkce všech vozidel byla v loňském roce zhruba o 10% nižší v porovnání s výsledky z roku 2007. Především nižší úrokové sazby zvýšily zájem místních zákazníků a způsobily opětovné mírné oživení prodeje v posledních dvou měsících.

Během období ekonomického růstu došlo k razantnímu navýšení počtu automobilových výrobců působících na zdejšímu trhu. Tím se indický trh stal bojištěm pro několik významných světových producentů jako je VW, Ford, Fiat, Hyundai, Honda, Škoda Auto a řada dalších. Největší podíl na trhu si stále zachovává místní značka Maruti Suzuki, následována značkou Hyundai a Tata Motors. Tata Motors se stal nevýznamnějším rivalem na poli automobilových výrobců. Právě Tata Motors v nedávné době představil světu nejlevnější vůz a jedna z jeho verzí má být určena i pro evropský trh.

Neméně významnou roli zde hraje i průmysl automobilových součástek, jehož analýza je výchozím bodem pro finální vyhodnocení lokalizačních aktivit. Růst automobilového průmyslu je tahounem rozvoje tohoto odvětví. Počet indických výrobců automobilových součástek se nyní zvyšuje dvakrát tak rychleji než je tomu u zahraničních výrobců vstupujících na indický trh. Navíc se indiští výrobci dostávají už do takových pozic, kdy odkupují podíly v zahraničních společnostech nebo rozšiřují svou výrobu za hranicemi Indie. Tento výrobní sektor představuje velkou výzvu pro automobilový průmysl,

především z hlediska rostoucího povědomí o bezpečnostních a emisních standardech, rostoucího významu výzkumných a vývojových center, rostoucí produktivity a nižších výrobních a mzdových nákladů. I někteří zahraniční výrobci, kteří působí na místním trhu, soustředili produkci svých dílů v Indii, odkud je dodávají odběratelům z celého světa.

Význam tohoto odvětví se odráží ve výsledcích vyhodnocení lokalizace výroby autoskel pro indický model Fabia. V tomto směru se lokalizace jeví jako úspěšný krok ze strany Škoda Auto, která s sebou nese úsporu na ceně dílů a zároveň dochází k výrazné redukci logistických nákladů spojených s dovozem dílů z Evropy. Výrobci automobilových součástek stále pracují na svém rozvoji, aby mohli uspokojit požadavky svých zákazníků, co se týče výrobního portfolia, výrobních kapacit, kvality výrobků a nových technologií.

Při porovnání výsledků lokalizace dosažených v Indii, Rusku a Číně, kde Škoda Auto vyrábí a montuje své modely, se jako nejúspěšnější jeví lokalizační aktivity v Číně. Vyhodnocení dodávek autoskel od lokálních dodavatelů prokázalo, že největších úspor na ceně dílů je dosaženo právě v případě dodávek od čínských dodavatelů.

V případě lokalizace je nutné vycházet z možností, příležitostí a požadavků daného trhu, v tomto ohledu je nutné zohlednit faktory jako jsou: technologické možnosti, surovinové zdroje, nákladové položky, nároky na technické a kvalitativní zpracování.

Z pohledu dosaženého stupně lokalizace (LC) se opět jeví Čína jako nejúspěšnějším trhem pro uplatnění lokální výroby automobilových komponentů pro model Fabia. V případě indického modelu Fabia se doposud podařilo lokalizovat téměř 40% produkce automobilových součástek. Dosažený stupeň LC vypovídá o vyspělosti daného trhu, především o úrovni technologického zázemí. Na trhu v Indii není možné dosáhnout takové hodnoty LC jako v Číně. Důvodem je právě zmíněná úroveň technologického zázemí, jelikož většina indických dodavatelů nedisponuje kapitálově náročnou technologií, která je potřeba při výrobě složitých dílů.

Přesto rostoucí zájem místních automobilek zvyšovat podíl LC napomáhá indickým dodavatelům vytvářet podmínky pro další růst a rozvoj.

Seznam použité literatury

1. *Škoda-Auto a.s.: VÝROČNÍ ZPRÁVA 2008* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA-AUTO a.s., 2008 [cit. 2009-04-05]. Dostupný z WWW: <<http://new.skodaauto.com/company/cze/profil/forinvestors/reports/annual/Pages/annual.aspx>>
2. *IHS Global Insight: India (Automotive)* [online]. 2009 [cit. 2009-03-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.ihsglobalinsight.com/ProductsServices/ProductDetail723.htm>>.
3. *BBC NEWS: India car sales beat global slump* [online]. 09.03.2009 [cit. 2009-04-09H]. Dostupný z WWW: <<http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/7933768.stm>>
4. *Reserve Bank of India: Macroeconomics and Monetary Developments* [online] 26.01.2009 [cit. 2009-02-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.rbi.org.in/scripts/publications.aspx>>
5. *Ministry of Heavy Industries and Public Enterprises: Automotive Mission Plan 2006-2016* [online] 2006 [cit. 2009-03-15]. Dostupný z WWW: <<http://dhi.nic.in/>>
6. *Teknikföretagen: The automotive industry in India* [online] 2008. Dostupný z WWW: <http://www.teknikforetagen.se/templates/PressRelease____3259.aspx>
7. *Teknikföretagen: The Indian automotive components industry* [online] 2008. Dostupný z WWW: <http://www.teknikforetagen.se/templates/PressRelease____3295.aspx>
8. *IBEF: Auto Components - Market & opportunities* [online] 2008. Dostupný z WWW: <<http://www.ibef.org/industry/autocomponents.aspx>>
9. *IBEF: Automotive market & opportunities* [online] 2008. Dostupný z WWW: <<http://www.ibef.org/industry/automobiles.aspx>>
10. *IBM – Global Business Services: Insight India – Indians view their automotive future.* [online] 2008 Dostupný z WWW: <<http://www935.ibm.com/services/us/index.wss/ibvstudy/gbs/a1028217?cntxt=a1000041>>
11. *Skoda Auto India* [online] 2008 [cit. 2009-03-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.automobileindia.com/cars/skoda-auto-india/>>
12. MOCÁK, L., *Projekt výroby rozložených vozů* [Bakalářská práce]. 2004, Vysoká škola Škoda Auto
13. *VOLKSWAGEN AG.: Volkswagen opens new plant in Pune/India* [online] 31.03.2009 [cit. 2009-04-15]. Dostupný z WWW: <http://www.volkswagen.co.in/vwcms/master_public/virtualmaster/in/company0/news___events/news.html#n2>

14. *IDNES.CZ: Tata Nano Europa: nejlevnější auto světa se chystá do Evropy* [online]. 2009 [cit. 2009-04-12]. Dostupný z WWW: <http://auto.idnes.cz/tata-nano-europa-nejlevnejsi-auto-sveta-se-chysta-do-evropy-pqm/ak_aktual.asp?c=A090305_145352_ak_aktual_fdv>
15. *IHNED.CZ. Budoucnost Indie? Výroba aut.* [online]. 2007 [cit. 2009-3-18]. Dostupný z WWW: <http://ihned.cz/c3-21289360-000000_d-budoucnost-indie-vyroba-aut>
16. *EXPORT.CZ: České investice v teritoriu* [online] 2009 [cit. 2009-04-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.export.cz/exportcz/Teritori%C3%A1ln%C3%ADinformaceDB/Detailinformacest%C3%A1tuDB/tabid/91/Default.aspx?GROUP=9&CNTR=13>>
17. *EXPORT.CZ.: Distribuční a prodejní kanály* [online] 2009 [cit. 2009-04-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.export.cz/exportcz/Teritori%C3%A1ln%C3%ADinformaceDB/Detailinformacest%C3%A1tuDB/tabid/91/Default.aspx?GROUP=8&CNTR=13>>
18. Švábenská, J. *Nevyužitý lákavý potenciál? Aneb financování obchodu v Indii* [online] 29. 1. 2009 [cit. 2009-02-16]. Dostupný z WWW: <<http://hn.ihned.cz/c1-33570070-nevyuzity-lakavy-potencial-aneb-financovani-obchodu-v-indii>>
19. *Businessinfo: Indie: Finanční a daňový sektor* [online]. 2008 [cit. 2009-02-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/indie-financni-a-danovy-sektor/5/1000422/>>
20. TOMEK, J. a HOFMAN, J. *Moderní řízení nákupu podniku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999. 174 s. ISBN 80-85943-73-5
21. *Encyklopedie států a území světa* [online]. Praha: Ministerstvo zahraničních věcí, 2009. [2009-05-17] . Dostupný z: <<http://old.mzv.cz/wwwo/mzv/stat.asp?StaID={0A56BA9E-2EC6-4552-A648-91A604ACAA8D}>>>
22. *Interní materiály Škoda Auto*
23. *Interní materiály Volkswagen Group*